VISOTSKY®
CONSULTING

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Из материалов Школы Владельцев Бизнеса

12+

Александр Александрович Высоцкий

Стратегическое планирование

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36977216
SelfPub; 2018
ISBN 978-6-176-35132-0

Аннотация

В бизнесе распространено мнение, что стратегическое управление – удел корпораций, а для малого бизнеса это нечто заоблачное и неважное. Но задайте себе вопрос: хотите ли вы развить компанию до того размера, который вас по-настоящему вдохновляет? Чтобы небольшая компания добилась выдающихся результатов, она должна безупречно использовать имеющиеся ресурсы. Большая корпорация может выбросить миллионы на различные эксперименты, чтобы только один из них принес успех. Но для небольшой компании каждая стратегическая ошибка стоит слишком дорого. В этой брошюре описаны все тонкости работы с таким инструментом, как стратегическое планирование.

Содержание

Стратегическое управление	4
Шесть этапов стратегического планирования	14
Составление программ	45
Лидерство	52
Типы задач при составлении программ	59
Пример программы	68
Организация, действующая как причина	76
Программы, их использование. Как избежать ненужной работы	84
Доклады об исполнении	88
ГЛОССАРИЙ	96

Стратегическое управление

Стратегическое управление – искусство направлять деятельность организации на достижение основной цели. В бизнесе распространено мнение, что стратегическое управление – удел корпораций, а для малого бизнеса это нечто заоблачное и неважное. Но задайте себе вопрос: хотите ли вы развить компанию до того размера, который вас по-настоящему вдохновляет? Чтобы небольшая компания добилась выдающихся результатов, она должна безупречно использовать имеющиеся ресурсы. Большая корпорация может выбросить миллионы на различные эксперименты, чтобы только один из них принес успех. Но для небольшой компании каждая стратегическая ошибка стоит слишком дорого. Она может стоить компании нескольких лет топтания на месте или даже самого существования.

Стратегическое управление – инструмент, который необходим для быстрого и управляемого развития. Каждый владелец компании, создавший более или менее стабильный бизнес (неважно, какого размера), уже выполняет какую-то успешную стратегию.

Обычная картина в малом бизнесе – вначале быстрый рост благодаря удачной идее и энтузиазму и через некоторое время остановка в развитии. Посмотрите, как много небольших компаний успешно занимаются предоставлени-

ем аутсорсинговой бухгалтерии[1]! Но сколько из них становятся большими? Нет никаких реальных причин для того, чтобы такие компании оставались маленькими: есть огромный растущий спрос на квалифицированные бухгалтерские услуги, есть много потенциальных сотрудников с бухгалтерским образованием, отличное программное обеспечение. Что мешает этим компаниям привлекать все больше и больше клиентов и становиться такими же большими, как PwC[2]? Ведь такой бизнес не требует особо крупных инвестиций, он прекрасно защищен от конкуренции с мощными западными корпорациями, так как, с одной стороны, отечественные стандарты учета очень специфичны, а с другой – корпорациям не интересны наши малые и средние компании.

Подобное происходит с большинством успешных ресторанов, магазинов, производств. Научившись предоставлять довольно качественный продукт и зарабатывать деньги, они почему-то перестают расти. А все дело в том, что не ведется

---

[1] Аутсорсинговая бухгалтерия – услуга по ведению бухгалтерского учета, формированию и сдаче отчетности, предоставляемая специализированной компанией.

[2] PwC, или Price Waterhouse Coopers (произносится как "*пивиси*" или "*прайсуотерхаускуперс*") – крупнейшая в мире международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита. Под PricewaterhouseCoopers понимаются компании, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Компания существует на протяжении более 160 лет и входит в т. н. Большую четверку аудиторских компаний. Штаб-квартира сети – в Лондоне.

осмысленная и хорошо спланированная работа над развитием. Отсутствует стратегическое планирование и выполнение планов.

Чтобы успешно реализовать даже относительно небольшой план, например, открыть еще один офис в соседнем районе, требуется согласованное выполнение целого ряда действий. Нужно найти деньги, арендовать помещение, нанять и обучить персонал, запустить рекламную кампанию и многое другое. Эти действия должны выполнять разные сотрудники компании, у которых к тому же есть текущая работа, которая тоже важна. А так как от успеха этой "обычной работы" зависит сама возможность тратить деньги на развитие, не так-то просто добиться, чтобы задачи стратегического плана были выполнены. Для большинства сотрудников и руководителей проблемы из-за отсутствия дохода всегда «больнее», чем то, что не будет вовремя выполняться стратегический план. Поэтому на фазе контроля владельцу придется оказывать постоянное давление на руководителей, чтобы текучка не похоронила развитие.

Конечно, у владельца компании есть и союзник – стремление сотрудников к развитию. Ведь наиболее способным из них хочется, чтобы компания становилась сильнее и расширялась, так как это позволит каждому из них подняться на новый уровень. Каждого человека вдохновляет будущее, в создании которого он принимает активное и осознанное участие. Обратите внимание, «осознанность» участия – очень

важная составляющая. Часто владелец компании пытается реализовать план, в котором его людям достаются отдельные задачи. Но основная часть их внимания поглощена рутиной, они не знакомы с планом в целом, поэтому такие задачи кажутся им лишь помехой их текущей деятельности. Можно легко сделать из способных людей противников развития компании, нужно просто оставлять их в неведении относительно планов развития и не направлять их внимание на то, ради чего все эти задачи нужны.

Вас когда-нибудь заставляли делать то, в чем вы изначально не видели смысла? Вспомните свое отношение к этим задачам. Клянусь, энтузиазмом и не пахло. Бывает даже так, что по прошествии какого-то времени вдруг вырывается невольное: «Какого черта они мне сразу не сказали, зачем это было нужно?!» Так что когда вы как владелец компании ощущаете, что в одиночку толкаете компанию в гору, осознайте, что это – неизбежный результат отсутствия стратегического управления. В этом случае вместо поддержки вы получаете сопротивление, а когда оно становится слишком большим, вас начинают посещать мысли, что окружающие вас люди думают только о сегодняшнем дне и не заботятся даже о собственном будущем.

Просто вспомните, как они вас поддерживали в те моменты, когда четко понимали, куда вы ведете компанию. Особенно хорошо это заметно в самом начале деятельности. Как я уже говорил, начало деятельности – это момент, когда стра-

тегия очень ясная и простая: наладить работу, научиться обслуживать клиентов, начать зарабатывать… Иногда даже кажется, что уровень мышления имеющихся сотрудников позволяет им принимать только простую стратегию. Нет, просто это вы смогли им продвинуть только такую стратегию, а когда нужно было сделать следующий шаг, у вас не хватило решительности или навыков, чтобы вдохновить их на следующий этап развития компании.

Так что стратегическое управление должно обязательно включать понимание каждым из членов группы не только его задачи, но и плана в целом. Чем больше потратит владелец времени и сил и чем большего понимания со стороны сотрудников он сможет достичь, тем легче ему будет реализовать стратегию. На практике это удобно делать на каждом общем собрании персонала.

Есть еще одно поразительное препятствие для развития компании – постановщик целей боится сделать ошибку. Конечно, все мы знаем, что не ошибается тот, кто ничего не делает. Но ведь на владельца, который является постановщиком целей, смотрит вся компания в ожидании гениальных идей. Каждая его ошибка обойдется компании и команде очень дорого. Когда ошибается постановщик целей, он действительно может завести в болото всю команду. Но знаете, что интересно? Если компания не пытается реализовать какую-то идею, она уже по уши в болоте.

Когда-то меня невероятно вдохновила одна потрясающая

идея, которую я обнаружил в работах Л. Рона Хаббарда, – «Шкала тонов решения»[3].

• Решения, которые можно реализовать.

• Решения, которые невозможно реализовать.

• Нерешительность.

• Иррациональные решения. Настаивать на реализации иррациональных решений.

• Нерешительность.

• Решение не быть.

Эту шкалу можно легко применить к области стратегического планирования. Когда мы впервые сталкиваемся со стратегическим планированием – новой для нас областью деятельности, – требуется некоторое время, чтобы обрести уверенность. Мало кто начинает действовать в новой области на самом высоком уровне этой шкалы. Обычно мы начинаем действовать в новой для себя области где-то пониже, но, конечно, не в самом низу, где находится уровень «решение не быть». Это уровень тех, кто уже потерпел окончательное поражение, отстранился от управления и ищет какое-то «волшебное решение», при котором не нужно быть человеком, принимающим решения. Например, таким «волшебным решением» может быть попытка найти человека, который будет вместо владельца заниматься стратегическим управлением и сделает так, чтобы «все было хорошо». Но как бы это ни выглядело – как попытка переложить это

---

[3] Л. Рон Хаббард, лекция «Решение» от 20 мая 1952

на плечи руководителей, именитых консультантов или довериться волшебным гороскопам, – на самом деле это отказ от своей роли – «решение не быть» постановщиком целей.

Следующий уровень – «нерешительность» (нижняя из двух). Это когда владелец понимает, что должен все-таки определять стратегию, но полон сомнений относительно того, как это делать. Таких владельцев бизнеса я встречал немало. Некоторые из них ходят на семинары, читают вдохновляющие книги, пытаясь найти какую-то опору, чтобы преодолеть свою нерешительность. Некоторые с этого уровня сваливаются в «решение не быть», находят какое-то подтверждение идее, что развитие компании – не их дело, что они свое дело уже сделали, когда создавали компанию, а теперь пусть менеджеры поработают. Но их поиски только подтверждают то, что они сами не верят в такое положение дел и в глубине души осознают, что это – их работа. Этот уровень показателен тем, что здесь нет действия, только сомнения, никакого настоящего движения вперед.

Затем идут «иррациональные решения, настаивать на реализации иррациональных решений». По сравнению с предыдущим уровнем это большой прорыв, потому что здесь есть действие. Находясь на этом уровне, постановщик целей «чудит», творит, экспериментирует. Довольно часто это опыты над людьми, которые, в отличие от сферы здравоохранения, в области управления бизнесом не запрещены. Можно сказать, что это переломный уровень, так как иррациональные

решения всегда приводят к разрушительным последствиям и разочарованию, и человек либо получает опыт и становится более компетентным, либо опускается вниз по шкале.

Но хочу заметить: находящийся на этом уровне лидер все же жив, так как способен настаивать на реализации своих решений. Это человек, которому просто не хватает знаний, но у него достаточно энергии, чтобы добиваться своего. Это ребята, которые пытаются создать в своей компании «суперпродавцов», вместо того чтобы дать хоть какую-то рекламу, чтобы имеющимся продавцам было кому продавать. Или с помощью безупречных инструментов управления они пытаются добиться успеха в делах, а при этом продукт их компании проигрывает по своим качествам всем конкурентам. Они тратят свои силы, деньги компании, время сотрудников на реализацию таких идей и, конечно, терпят поражение. Но, как я уже заметил, если в процессе они осознают причину проблем и при этом не утрачивают желания действовать, они поднимаются на уровень «нерешительности» (высокая). Это нерешительность совсем иного рода. Здесь есть решение действовать, но нет ясности, какой именно путь выбрать.

На следующем уровне возникают верные по своей сути, но неадекватные положению дел и имеющимся ресурсам «решения, которые невозможно реализовать». Так, прочитав хорошую мотивирующую книжку или посетив вдохновляющий семинар, владелец говорит: «Мы станем мировой компанией, компанией номер один в области…» Вполне реаль-

ная цель, так как тысячи компаний в разных областях бизнеса достигли этого. Но человек, находящийся на этом уровне, не осознает, какие на самом деле для этого нужны ресурсы. Он просто не знает чего-то – обстоятельств, препятствий, технологий, необходимых ресурсов.

Для окружающих это выглядит, как будто постановщик целей витает в облаках, как говорили про Стива Джобса: «Находится в поле искаженной реальности». Однако при этом многие люди даже готовы поверить в эти идеи. Так, владелец автомастерской, которая очень умело делает кузовные работы, говорил мне, что его мастерская превратится в международную сеть. На мой вопрос, какие он собирается предпринять для этого шаги в ближайшем будущем, не смог ответить ничего конкретного. У него прекрасные мечты, и я надеюсь, что они воплотятся в реальность. Но произойдет это только после того, как он создаст выполнимый план, учитывающий имеющиеся ресурсы и положение дел в его области деятельности.

Но все же нужно отметить, что это – высокий уровень, и несмотря на то, что над такими ребятами нередко за глаза смеются, они гораздо ближе к успеху, чем те, кто находится ниже на этой шкале. Так что если вы обнаружили себя на этом уровне, я вас поздравляю! Вам недостает всего лишь технологии того, как выработать план и реализовать его! Как минимум время от времени мы все как постановщики целей попадаем на этот уровень, когда ставим цели выше, чем мо-

жем точно рассчитать.

Высший уровень на шкале – «решения, которые можно реализовать». Это уровень владельца, который либо идеально владеет технологией разработки эффективных планов, либо настолько талантлив, что интуитивно способен находить блестящие решения. Одним из известнейших людей, обладающих таким талантом, был Стив Джобс. Он мог создавать выдающиеся продукты силой воображения и был потрясающе настойчив, добиваясь их воплощения в жизнь. Но в этом подходе есть подвох – обычно талант проявляется в какой-то одной области деятельности, а постановщику целей в процессе развития компании приходится реализовывать разные стратегические планы. И даже если он невероятно талантлив в области создания новых продуктов, рано или поздно ему понадобится стратегия развития, продвижения и продаж, и удача его оставит. Поэтому, чтобы оставаться на этом уровне достаточно долго, вдобавок к способностям, нужна технология стратегического планирования.

Чтобы поставить точку в отношении Шкалы тонов решений, хочу еще раз обратить ваше внимание на то, что редко кто попадает сразу на высший уровень. Возможно, вам это удастся, но мне не удалось. Скорее всего, вам придется проходить через разные уровни шкалы в процессе внедрения стратегического планирования, и теперь вы примерно можете представить, что вас ожидает на этом пути.

Шесть этапов стратегического планирования

Примечание автора: текст этой статьи первоначально был опубликован как глава книги “Обязанности владельца компании”, но в процессе разработки материалов ШВБ он был доработан и сейчас значительно отличается от текста книги.

Надеюсь, мне удалось достаточно сильно потоптаться по вашим мозолям, чтобы у вас возникло желание заняться стратегическим управлением. Давайте рассмотрим, что конкретно вам нужно делать как владельцу компании, чтобы ваши решения были разумны и воплощались в жизнь. Ниже описаны основные шаги, которые требуется выполнять регулярно, раз в полгода-год.

Во-первых, вам необходимо определить, когда у вас будет начинаться отчетный год. Это не самое важное, но можно создать себе массу лишних сложностей, если сделать это неправильно. Дело в том, что в конце отчетного года нужно подвести итоги, разработать планы, составить программы действий. Если вы выберете за отчетный период календарный год, в декабре вам придется заниматься планированием, проводить мозговые штурмы и советы руководителей.

Во многих видах бизнеса декабрь – период повышенной

активности, в это время текущая загрузка руководителей значительно возрастает. И если в декабре заниматься планированием, чтобы привлечь руководителей к работе над стратегией, потребуются значительные усилия. Обратите внимание, что в японских компаниях отчетный год начинается с апреля, в большинстве компаний США – с октября, а в Microsoft – с июля. Если ваш бизнес подвержен сезонным колебаниям, в качестве начала отчетного года лучше выбрать месяц, предшествующий началу сезона. Например, если сезон в вашем бизнесе начинается в марте, лучше начать отчетный год с февраля, а стратегическое планирование провести в январе.

Конечно, все вышесказанное не означает, что нужно отложить первое стратегическое планирование до начала следующего отчетного года. Начните прямо сейчас, а график проведения следующего стратегического планирования согласуйте с отчетным годом. Ведь каждый потерянный месяц стратегического планирования лишает вас одного месяца удовольствия от достижения целей.

Описанный здесь цикл[4] стратегического планирования состоит из нескольких довольно простых этапов, которые основаны на серии статей Л. Рона Хаббарда о стратегии. Ниже я опишу, в чем заключается работа владельца для каждого из них, а что необходимо требовать от руководителей. Шесть

---

[4] Цикл – совокупность взаимосвязанных работ, образующих законченный круг развития в течение какого-либо промежутка времени. (Толковый словарь)

этапов стратегического планирования:

1. Обновление формулировок целей и замыслов компании.
2. Обнаружение ситуации и настоящего «почему».
3. Формирование замысла плана.
4. Составление стратегического плана.
5. Составление программ.
6. Контроль исполнения программ.

Первое, с чего начинается цикл стратегического планирования, – это обновление главных целей компании и основных замыслов. Представьте, что с момента, когда вы сформулировали цели и замыслы, уже прошел год. За это время вы получили новый опыт, вы наблюдали, вы много раз рассказывали об этих целях своей команде. Вполне возможно, что за это время вы сами увидели что-то новое в ваших целях, какие-то новые черты.

Конечно, основа остается неизменной, но когда много раз рассказываешь о чем-то важном, со временем формулировки становятся все более ясными. Недаром говорят: так рассказал, что даже сам понял. Поэтому на данном шаге просто берите действующую формулировку основной цели и замыслов компании и смотрите на нее так, как будто видите впервые, затем вносите нужные изменения и публикуйте ее. В данном случае «публиковать» означает сделать так, чтобы документ с этой формулировкой был у каждого сотрудника компании. Конечно, в дополнение к этому вам все рав-

но придется рассказать на ближайшем собрании персонала об этих изменениях и объяснить, что вас подтолкнуло внести эти изменения. Кстати, если вы уже давно занимаетесь стратегическим планированием, возможно, вы просто оставите все как есть. Это говорит о том, что формулировки и так достаточно хорошо отточены и нет необходимости что-либо менять. Но даже если вы что-то меняете, этот шаг займет у вас всего пару часов. Он даже может вам показаться какой-то формальностью, но это не так.

Если в этих формулировках произошли изменения, это окажет влияние на все последующие шаги. Например, первоначальной формулировкой основной цели было «сделать жизнь жителей нашего города более комфортной», а со временем вы обнаружили, что основное удобство, создаваемое вашей компанией, связано с тем, что клиенты получают много дополнительного свободного времени. Вы изменили формулировку на другую: «сделать жизнь жителей нашего города более свободной благодаря тому, что у них появляется больше времени на самовыражение». Повлияет ли это на деятельность компании, ее стратегию и стандарты? Безусловно. Правда, изменения произойдут только тогда, когда эту цель поймут и примут ваши сотрудники. Иногда над этой задачкой приходится изрядно попотеть.

Следующий шаг закладывает основу для создания успешной стратегии. Можно сказать, что на этом шаге вам требуется посмотреть на деятельность компании с высоты птичьего

полета. Как написал Л. Рон Хаббард: «Составление стратегического плана начинается с наблюдения ситуации [5], которую нужно исправить, или рассмотрения цели, которую нужно достичь».[6] Прежде чем строить планы, мы должны понять, что, собственно, нужно исправить.

Человек, прекрасно разбирающийся в маркетинге, склонен видеть самые большие отклонения именно в этой области. При этом он может не замечать вообще, что деятельность сотрудников не организована или продукт его компании имеет серьезные изъяны. Можно сказать, что стратега «засасывает» та область, в которой он компетентен. И если так происходит, он не способен увидеть ситуацию компании в целом, можно сказать, что он видит только ситуации в какой-то узкой области. Если такое происходит, компания, по сути, пытается решать все проблемы одним и тем же способом. Это можно было бы сравнить с доктором, который научился хорошо лечить какую-то одну болезнь и поэтому каждому из пациентов назначает одно и то же лекарство независимо от диагноза. У постановщика целей, который пытается использовать одну и ту же стратегию в разных ситуациях из-за того, что распознает ситуации только в одной области,

---

[5] Ситуация (от средневекового лат. situatio – положение) – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. В области управления под ситуацией мы понимаем значительный отход от идеальной картины. (Статья Л. Рона Хаббарда «Ситуация» от 30 июня 1970)

[6] Основано на материалах из статьи Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» от 5 января 1983.

столько же шансов на успех, как и у упомянутого доктора.

Чтобы с вами этого не произошло, для начала необходимо иметь хорошо составленную идеальную картину. Такая идеальная картина – это описание того, какой должна быть деятельность компании в какой-то определенный момент времени. Это описание является набором согласованных между собой составляющих идеальной картины, каждая из которых материальна. Например, идеальная картина работы филиала нашей компании включает такие составляющие, как объем продаж, количество проектов, количество сотрудников, средняя заработная плата, размер прибыли, площадь офиса и т.д. Чтобы идеальная картина была работающим инструментом, все ее составляющие должны быть согласованы друг с другом. Объем продукта должен приносить определенный доход и соответствовать количеству сотрудников и т.д. В мире бизнеса такое описание идеальной картины называется «бизнес-планом», и он, как правило, содержит все главные данные деятельности на какой-то промежуток времени, при этом данные должны быть согласованы между собой.

Если вы имеете такую идеальную картину, все, что вам остается сделать, – это сравнить ее с реальной. Ведь, как писал Рон Хаббард: «Ситуация – это значительный отход от идеальной картины»[7]. В результате сравнения можно обнаружить разнообразные отклонения, но не все они одинаково важны. Как найти самое большое отклонение? Сравните

---

[7] Из статьи Л. Рона Хаббарда «Ситуация» от 30 июня 1970.

главные параметры, указанные в описании идеальной картины.

Например, для Высоцкий Консалтинг в 2012 году самым большим отклонением от идеальной картины было качество консалтинговых услуг. Доход и прибыль компании находились на вполне приемлемом уровне, но при увеличении количества предоставляемых услуг процент успешно завершенных проектов снижался. И именно эти данные показывали, что наша «ситуация» заключается в качестве услуг. Нашим наиболее квалифицированным специалистам пришлось потратить около трех лет на разработку «Школы Владельцев Бизнеса 2.0», и в результате мы полностью справились с этой ситуацией. И на сегодняшний день на первый план вышла совершенно другая ситуация – теперь наше самое большое отклонение в области продвижения и продаж.

Имейте в виду: если у вас нет точного представления об идеальной картине, сколько бы данных вы ни собирали, в этом не будет большой ценности – вам просто не с чем будет их сравнить. Поэтому вам сначала нужно описать идеальную картину, и только после этого вы сможете точно понять, какие данные вам нужны, чтобы сравнить идеальную картину с реальной. Обычно это данные о том, как изменились количественные показатели деятельности за последний год, как изменился рынок и потребности клиентов, что изменилось в деятельности конкурентов, какие стратегические задачи компания смогла за это время реализовать.

Предположим, вы сделали это и точно определили, в чем заключается ситуация – обычно это что-то очень простое. Затем нам нужно будет разобраться, что же с этим делать. Обратите внимание, что само по себе определение ситуации не говорит о том, что нужно делать. Ситуация – это только лишь отклонение, с которым нужно справиться. Например, это может быть «у нас есть только 20% от количества магазинов, в которые мы поставляем товар», «средний объем продаж на одного постоянного клиента составляет лишь 50% от идеальной картины», «в нашей базе постоянных клиентов всего 300 имен, а в идеальной картине 1000». Ситуация – это некоторое обстоятельство, обладающее определенными чертами. Можно, конечно, сформулировать ситуацию как «низкий доход», но лучше, если ситуация определена более точно: «средний объем ежемесячных поставок клиентам составляет только 70% от идеальной картины». Чем точнее определена ситуация, тем точнее будет в результате план. И не забывайте, что нам нужно найти не список отклонений, а одно самое большое отклонение, которое и является ситуацией.

Чтобы понять, что нужно сделать, необходимо разобраться в причине существования ситуации, понять, почему она существует. Самый простой способ это сделать – задать вопрос «почему?» и затем найти ответ на этот вопрос. Это может выглядеть довольно примитивно, но, действуя именно таким способом, можно докопаться до настоящего «почему», которое Л. Рон Хаббард определил так: «Почему» = ос-

новополагающее обстоятельство, нахождение которого приведет к восстановлению статистик»[8].

Например, ситуация заключается в том, что у магазина слишком низкий средний чек по сравнению с магазинами конкурентов при вполне сопоставимом ассортименте и ценах. Необходимо найти ответ на вопрос: «Чем отличается средний чек в этом магазине от конкурентов?» Придется собрать побольше данных, чтобы понять, чем перечень покупок в среднем чеке этого магазина отличается от конкурентов. Собрали данные и обнаружили, что у конкурентов чаще покупают пиво, шоколад, выпечку, батарейки и DVD. Это те товары, которые покупатели часто выбирают незапланированно, под действием сиюминутного импульса. Как только это стало понятно, возникает следующий вопрос: «Почему у нас эти товары покупают реже?» Придется собрать данные и выяснить, в чем разница в представлении этих товаров. Собираем данные и выясняем, что у конкурентов эти товары расположены там, где стоит очередь к кассам, а у нас эти товары расположены только в соответствующих отделах.

По-видимому, неудачное расположение товаров, которые часто приобретают незапланированно, и является настоящим «почему», лежащим в основе ситуации, которую мы обнаружили, сравнив средний чек в идеальной картине с реальным. Если мы устраним это «почему», можно рассчитывать на то, что ситуация исчезнет и будет достигнута идеаль-

---

[8] Из статьи Л. Рона Хаббарда “Настоящее “Почему” от 13 октября 1970

ная картина.

Обратите внимание, отличная стратегия может быть разработана, только если мы нашли «почему». В примере с магазином, если мы будем пытаться повышать средний чек какими-то другими способами, нас, скорее всего, ждет поражение, мы только потратим время и силы зря. Например, мы потребуем от кассиров, чтобы они продвигали покупателям дополнительные товары, но, вероятнее всего, это не даст результата. И единственное, что мы получим, это потери постоянных покупателей из-за навязчивого сервиса и снижения скорости обслуживания.

Какой бы ни была ситуация, задавайте вопросы снова и снова, пока не обнаружите настоящее «почему». Это удивительно хорошо работает: вы берете ситуацию, которую обнаружили, и шаг за шагом приближаетесь к тому, чтобы найти причину. Давайте рассмотрим производственное предприятие, страдающее от того, что оно не может в начале сезона укомплектовать производство компетентными сотрудниками и из-за этого теряет заказы и потенциальный доход. Почему они не могут быстро нанять необходимое количество рабочих в начале сезона? Потому что в это время возрастает спрос на рабочие специальности. Почему они не могут быстро обучить нанятых людей? Потому что самые толковые уже имеют работу, а ищут работу в начале сезона далеко не самые лучшие. Почему вообще приходится нанимать и обучать людей в начале сезона? Потому что предприятие

не может обеспечить их работой круглый год. Почему нет загрузки производства круглый год? Потому что предприятие работает только под заказ. Почему предприятие работает только под заказ и не работает на склад? Нет запаса сырья и достаточных оборотных средств. Почему недостаточно оборотных средств? Не получается их накопить из-за недостаточно высокой прибыльности, так как в межсезонье компания тратит все накопления… Очевидно, что мы дошли до настоящего «почему» – недостаток оборотных средств.

Теперь давайте выясним: если бы у предприятия было достаточно средств на сырье и можно было бы работать круглый год (в межсезонье – на склад, а в сезон – под заказ), что произошло бы с ситуацией в отношении компетентности сотрудников и дохода? Позволил бы рынок работать на склад и зарабатывать при этом? Да, так как в ассортименте продукции есть целый ряд стандартных панелей, которые наиболее часто используются в строительстве.

Мой опыт говорит о том, что настоящие «почему», которые стопорят развитие компаний, всегда очень, очень простые. Вы же не думаете, что владельцу этого предприятия ни разу не приходила в голову идея организовать производство круглогодично, часть времени работая на склад? Почему же он не разработал стратегический план, направленный на то, чтобы это сделать? Ответ на этот вопрос очень прост: если он примет это «почему», ему придется делать то, чего он не хочет делать по какой-то причине.

Он много лет работал только под заказ и настолько к этому привык, что не может отказаться от этой привычки. Привычка – феноменальная вещь. Привычкой является то, что когда-то являлось успешным для человека. Примите во внимание, он десять лет назад создал производство, которое изначально работало под заказ. Рентабельность тогда была еще достаточно высокой, конкуренция – слабой, такая модель работы была вполне успешной, чтобы предприятие могло развиваться. Кроме того, его собственные аппетиты в отношении достижений были гораздо скромнее. Обстоятельства изменились, а привычка осталась. Вполне возможно, что десять лет назад было просто невозможно привлечь дополнительные оборотные средства; сегодня ситуация изменилась, но он следует своей старой успешной привычке.

Занимаясь консалтингом, я обнаружил эффективный способ, заставляющий владельца преодолеть привычки и посмотреть на такую проблему. Необходимо просто честно посчитать, что теряет и что приобретает компания из-за существования ситуации, а затем соотнести это с той ценой, которую придется заплатить за решение. В данном примере можно просто посчитать, во что обходятся потери потенциальной реализации в начале сезона, расходы на найм и обучение дополнительных рабочих, расходы на сокращение штата в конце сезона, убытки межсезонья, издержки на консервацию оборудования. Получится довольно впечатляющая сумма! Ее нужно сравнить с расходами на привлечение дополни-

тельных оборотных средств, с дополнительными складскими расходами.

Когда мы с владельцем предприятия это посчитали, он был ошеломлен тем, сколько потенциальной прибыли потерял за эти годы. Как только это стало для него очевидным, пришлось его даже удерживать, чтобы он не бросился сразу исправлять ситуацию. Вначале нужно было составить нормальный план, программы, а уж потом действовать. Много лет он доказывал себе, что привлекать дополнительное финансирование смысла нет, но как только увидел цифры, тут же придумал, где добыть денег на закупку сырья и где взять дешевый склад. Причиной такого изменения в его представлениях стала денежная оценка – просто она позволила ему впервые соотнести относительный размер потерь, целей и препятствий на пути к ним.

Так что главное на этом этапе стратегического планирования – смотреть на ситуацию и задавать вопрос: “Почему это происходит?” Нельзя соглашаться с тем, что существует множество разных причин. Всегда есть одно самое важное обстоятельство, уладив которое, можно по-настоящему продвинуть компанию в развитии.

Очень большой соблазн – сразу же найти решение для обнаруженного «почему». Постарайтесь удержать себя и других от этого. Вы будете создавать решение на следующем шаге. Создание решений – это проявление творчества, это действительно увлекательно. Поэтому-то и необходимо удер-

жать себя от этого до тех пор, пока вы действительно не будете уверены в том, что вы на правильном пути.

На этапе нахождения «почему» вы как владелец играете главную роль. Однако это не значит, что вы не можете подключить к этой работе топ-менеджеров. Но я рекомендую вам сначала самостоятельно определить это препятствие, убедиться в том, что оно настоящее, и лишь тогда подключать к работе партнеров и руководителей. Чем лучше человек понимает идеальную картину, тем легче ему увидеть ситуацию и затем найти «почему». Вы убедитесь, что топ-менеджеры обычно не видят ситуации, так как привыкли к тому, что есть какая-то система, и они ищут отклонения от этой системы, а не от идеальной картины. Но если вы им поможете обнаружить это препятствие, то увидите, что вам будет гораздо легче впоследствии добиваться реализации стратегических планов. Людям нравится проявлять творчество, используйте это!

Результатом этого этапа является точная формулировка ситуации и настоящего «почему» ее существования. Например: “Ситуация – наш средний чек составляет $15,60, что на 22% ниже идеальной картины для нашего магазина. Причина этого – отсутствие перед кассами товаров, стимулирующих спонтанные покупки”. На следующих шагах цикла стратегического планирования вам придется внимательно следить за тем, чтобы планирование не уходило от решения этой проблемы, а было направлено исключительно на это. Точ-

ная письменная формулировка поможет вам впоследствии не сбиться с пути.

Выполнение этого шага обычно занимает несколько дней, основное время уходит на сбор данных. Хорошим подспорьем в процессе поиска «почему» может стать обсуждение ситуации с кем-то из ваших друзей, владельцев компаний, так как у них тоже будет «внешняя» точка зрения на деятельность вашей компании. Только выбирайте внимательно, с кем об этом стоит говорить, а с кем нет. Очень важно, чтобы человек был позитивным, не склонным к критике и обесцениванию ваших идей. Если вы выберете не того человека, общение с ним может отбить у вас всякое желание заниматься стратегией. Поэтому будьте внимательны: если после общения с таким человеком вы чувствуете, что интерес к развитию компании угасает, выберите кого-то более позитивного. А чтобы восстановить бодрость духа, помечтайте о прекрасном будущем вашей компании.

Итак, у вас есть «почему» и вы готовы к тому, чтобы сформировать замыслы планов. Замысел плана – это просто основная идея. Как писал Л. Рон Хаббард: «Он (стратегический план. – *Авт.*) всегда включает в себя изложение определенного замысла или замыслов, которые нужно осуществить. Как только мы поймем, каков наш замысел, мы сможем строить на его основе различные стратегические планы»[9]. Например, в случае с предприятием вполне приемлемым замыслом

---

[9] Из статьи Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» 5 января 1983.

может быть получение кредита в банке или сырья с отсрочкой оплаты у поставщиков (у них ведь тоже наступает межсезонье и возникают проблемы с реализацией).

На этом этапе вы должны обязательно привлечь руководителей компании, а также опытных сотрудников, способных мыслить масштабно, находить решения, и устроить мозговой штурм. Соберите для этого руководителей в отдельном помещении (никогда не делайте этого в их рабочих кабинетах, так как там слишком многое отвлекает их и напоминает о рутинных проблемах). Заранее предупредите их о том, что они будут заняты 1—2 часа, пусть спланируют время так, чтобы их не отвлекали текущие проблемы. Если это невозможно сделать в офисе, можно вывезти их на природу. Только обязательно исключите из программы отдыха алкоголь, который совершенно не способствует творческому мышлению. Перед началом мозгового штурма сделайте доклад о положении дел, о том, для какой проблемы необходимо найти решение. Затем объясните им три главных правила мозгового штурма:

- необходимо высказывать как можно больше идей, не ограничивая свое творчество. Это могут быть любые, даже самые необычные и дикие на первый взгляд идеи;
- запрещается оценивать и обесценивать идеи;
- мозговым штурмом необходимо управлять.

Соблюдение первого правила необходимо по той причине, что чем больше идей высказывает человек, тем больше

хороших идей у него рождается. Это удивительно, но вы, наверное, обращали внимание на то, что, дурачась с друзьями и высказывая разные идеи, творчества становится все больше и больше и появляются идеи, удивляющие даже самого автора. Также имеет значение скорость, с которой идеи высказываются. Чем выше скорость – тем больше хороших идей появляется. Вы можете легко поощрить тех, кто продуцирует больше идей, просто давая зубочистку за каждую идею. А тому, кто к концу мозгового штурма выскажет больше всего идей, вручить какой-то шуточный приз или даже присвоить звание «самого творческого сотрудника компании». Людям нравятся такие игры.

Второе правило необходимо потому, что негативная оценка любой идеи останавливает творчество. «Здоровая критика» хороша в работе ОТК, когда необходимо на конвейере отбраковать некачественные консервные банки, но она совершенно неуместна в области творчества. Достаточно сказать человеку, что предложенная им идея несвоевременна, или что на ее реализацию не хватит денег, или что она невыполнима по любой другой причине, и его идеи иссякнут… Поэтому, когда я провожу мозговые штурмы, я сразу договариваюсь с участниками, что тот, кто выскажет любую оценку или обесценит любую идею, ведет всех участников мозгового штурма в ресторан. Работает удивительно хорошо. Даже состоятельные люди не любят водить друзей в ресторан в качестве штрафа.

Ну и третье – вам нужно управлять этим процессом. После того как вы объяснили, в чем заключается проблема, дайте участникам штурма время, чтобы они задали уточняющие вопросы, постарайтесь ответить на эти вопросы как можно точнее. Если у них сразу возникают идеи, пусть запишут их для себя, но не высказывают до тех пор, пока все не получили ответы на свои вопросы. Ответив на вопросы, дайте людям подумать пару минут, но не больше. Для создания идей не требуется время вообще. Обычно человеку требуется время, чтобы свыкнуться с идеей, которая у него возникла, или найти ей подтверждения, но при мозговом штурме это не нужно. Объясните, что каждый, кто хочет высказаться, должен поднять руку, и вы дадите ему слово. Если они будут перебивать друг друга, это станет обесцениванием идей. Предоставляйте им слово по очереди, пусть каждый быстро выскажет свои идеи. Обязательно давайте подтверждение каждой идее, но не оценивайте. Вам нужно превратить это действие в игру. Если это удастся, вы увидите проявление энтузиазма, азарт и услышите множество прекрасных идей. Обязательно кто-то должен кратко записывать каждую идею с указанием автора.

Цель мозгового штурма – получить много идей, не оценивая возможность их реализации. После того как мозговой штурм закончится, поблагодарите тех, кто высказывал идеи. Затем вы можете высказать свое мнение, какую из идей вы считаете лучшей и почему. Не оценивайте остальные идеи, даже если вы сравниваете несколько идей, говорите толь-

ко о преимуществах той или иной. Вам следует понять, что во время мозгового штурма вы не являетесь руководителем. В обязанности руководителя входит оценка результатов деятельности подчиненных, но даже руководитель не должен оценивать идеи, только результаты. Главное, что вы должны получить на этом шаге, – это замысел будущего стратегического плана. Например, «отжать» поставщиков, чтобы в межсезонье они предоставили необходимое количество сырья с оплатой в начале сезона, а недостающие средства взять в кредит и тем самым обеспечить стабильный уровень производства круглый год, в межсезонье производя наиболее популярную продукцию на склад.

Можно сказать, что первые три шага цикла стратегического планирования полностью предопределяют успешность вашей стратегии. От того, насколько точно вы обнаружили проблему, зависит вся эффективность стратегии.

Однажды мы консультировали владельца компании по производству металлопластиковых окон. Его компания, одна из множества подобных, предоставляет свои услуги в городе с населением более миллиона жителей. Он рассказал, что компания производит и устанавливает окна примерно за семь дней, но появились конкуренты, делающие это за четыре дня. Для увеличения объема продаж он решил расширить производство оборудованием по изготовлению стеклопакетов, так как, имея такое оборудование, он сможет сократить сроки изготовления. Я задал ему несколько вопросов о мест-

ном рынке и выяснил, что его компания занимает около 3% местного рынка. Доля рынка его конкурентов, которые устанавливают окна за четыре дня, тоже около 3%, а 94% рынка занимают компании, которые производят и устанавливают окна за семь дней и более!

Очевидно, что, сократив сроки изготовления, он получил бы некоторое преимущество, но так же ясно, что это – не самое большое отклонение от идеальной картины, ситуация заключается не в этом. Я попросил его предоставить данные об основных показателях деятельности его компании на протяжении последних пяти лет и обнаружил, что два года назад рост компании прекратился и начался постепенный спад. Вот это и была настоящая ситуация – продажи его компании были хуже, чем у конкурентов с таким же продуктом и ценами. Причем возникла она еще два года назад.

Мы начали задавать вопросы и собирать данные, чтобы понять, что изменилось в деятельности компании два года назад. Оказалось, что именно тогда владелец уволил коммерческого директора, который, по его словам, имел подавляющие наклонности и “портил жизнь” окружающим. Удивительно, но после увольнения этого «монстра» доход перестал расти и компания начала постепенно сокращаться. Кроме того, владельцу не удалось найти замену уволенному сотруднику и поэтому он сам управляет коммерцией в компании.

Так как к этому моменту я уже неплохо знал этого чело-

века, для меня было очевидно, что он – производственник до мозга костей и что коммерция – не его сильная сторона. Поэтому фактически в течение двух лет область рекламы и продаж в компании была без управления, а проблемы развития владелец пытался решить через улучшение работы производства. Неудивительно, что вместо того чтобы найти кого-то подходящего для управления продажами, он предпочел приобретать новое оборудование. Причем для него самого было совершенно очевидно, что он не любит рекламу и продажи, не любит продавать, ему больше нравится техническая сторона деятельности.

Хотя «почему» было очевидным – отсутствие компетентного руководства коммерческой областью, – мы решили подсчитать, чем оборачивается для компании отсутствие такого руководителя. По самым скромным подсчетам, компания теряла более $40 тысяч в месяц на протяжении двух лет!

Как только владелец осознал, во что это обходится, он тут же начал прикидывать, где взять такого человека. Интересно, что без такой “денежной оценки” он не мог найти очевидное решение, но был готов потратить гораздо большие деньги на приобретение оборудования. Но сроки изготовления не были настоящим «почему», затраты на оборудование не исправили бы ситуацию. Можно сказать, что замысел плана “сократить сроки изготовления” вообще не относился к настоящему «почему». Так что стратегия будет эффективна, только если хорошо выполнен каждый из шагов. А попыт-

ка перескочить сразу на шаг формирования замысла плана превратит стратегическое планирование в формальность.

Следующее, что нужно сделать после создания замыслов планов, – написать сами стратегические планы. Пусть это сделают топ-менеджеры компании. Не стоит давать им на это слишком много времени, потому что, если вы дадите им на это неделю, они будут писать планы в последний момент. Отведите им на это 3—4 часа, не больше. Стратегический план – это довольно свободное, но при этом охватывающее все возможные вопросы описание. Это не последовательность шагов, – это описание того, какой должна быть общая последовательность действий, где взять деньги для реализации плана, кто будет задействован и какие функции будет выполнять, как справиться с основными препятствиями и что должно быть достигнуто в результате. Кроме того, план должен содержать перечень программ, которые затем напишут руководители и выполнение которых приведет к успешной реализации плана, а также точно определенную цель.

Цель является неотъемлемой составляющей плана, потому что невозможно пытаться что-то реализовать, если не знаешь, к чему точно стремишься. И с другой стороны, нет никакого смысла ставить цель, если нет идеи, как ее достичь. Подход «главное поставить цель и верить в нее, а способ найдется» в управлении компанией не работает. Каждому плану соответствует измеримая, расположенная во времени, конкретная цель. Главное – не путать эти цели с основной целью

и замыслом компании.

Для описания хорошего плана обычно достаточно 1—2 страниц текста. Главное, чтобы, прочитав этот план, любой руководитель компании достаточно точно представлял, как и что должно быть сделано. Например, для компании по производству полипропиленового утеплителя план может выглядеть так.

План по повышению дохода

Наша компания теряет много денег из-за значительных колебаний объема производства в течение календарного года. Мы вынуждены простаивать в ноябре-феврале и не справляемся с заказами в сезон. В результате мы теряем квалифицированных сотрудников, терпим убытки в зимний период, а в начале сезона теряем прибыль из-за того, что вынуждены отказывать клиентам и они уходят к конкурентам.

Причина этого заключается в том, что мы работаем только под заказ, вместо того чтобы в моменты снижения спроса работать на склад, создавая запас продукции.

Чтобы раз и навсегда справиться с этой проблемой, необходимо организовать в межсезонье работу по производству наиболее популярных видов продукции на склад.

Для этого необходимо собрать данные и определить годовые объемы стандартной продукции, которые можно производить не под заказ, сделать расчеты затрат на их производство, включая все производственные расходы и заработную плату. Затем нужно получить предварительное согласие трех

банков на кредитование, а в конце сезона провести переговоры с поставщиками полипропилена и добиться получения товарного кредита с оплатой в начале сезона. Производство должно обеспечить бесперебойную работу в течение всего года, а служба персонала – заблаговременно уведомить персонал об изменениях в графике отпусков, так как зимних каникул у нас больше не будет! Также необходимо найти недорогой, но надежный склад для хранения продукции и найти страховую компанию, которая застрахует товар на складе. Отдел рекламы должен обеспечить выпуск до начала сезона рекламных материалов, которые продвигают нашим клиентам идею, что у нас они могут получить нужную им продукцию не под заказ, а немедленно со склада.

Для выполнения этого плана должны быть составлены следующие программы:

1. Программа по привлечению оборотных средств. За нее отвечает финансовый директор. Эта программа должна включать все необходимые расчеты объемов производства.

2. Программа по комплектации персоналом. Ответственный – руководитель службы персонала.

3. Программа по созданию склада. Ответственный – руководитель производства.

4. Программа по продвижению и продажам. Ответственный – руководитель коммерческой службы.

План должен быть полностью реализован к 1 ноября этого года. К этому моменту полностью укомплектованное произ-

водство должно работать по плановой загрузке.

После того как мы реализуем этот план, наша компания выйдет на новый уровень развития и наша деятельность станет более простой и более эффективной!

Владелец Иванов И. И.

После того как топ-менеджеры компании написали план или планы, владелец проверяет их тексты, выясняя, не упущены ли какие-то детали. И знаете, что самое интересное? Уже в этот момент вы поймете, насколько ваши руководители способны реализовать эти планы. Если вы видите, что даже на бумаге это невыполнимо, это тем более не произойдет в жизни. Но если вы уже столкнулись с такой ситуацией, вам нужно просто разъяснить в замысле плана то, что руководители не поняли, и добиться, чтобы план стал реалистичным.

Конечно, возникает соблазн написать стратегический план самостоятельно, но тогда вам придется, с одной стороны, нести полную ответственность за его реализацию, а с другой стороны, руководители не будут проявлять особого рвения при его выполнении. Если вы возьмете на себя написание планов, то создадите себе дополнительные сложности. Лучше потратить время на разъяснение идей руководителям. Способные люди не любят, когда им слишком подробно разжевывают, что нужно делать, ставят отдельные задачи. Дайте им возможность самим составить план, и вы увидите гораздо больше энтузиазма при его реализации. Конечно, если вы сами и владелец, и директор, и напрямую руко-

водите ключевыми подразделениями, писать планы вам придется самому. В таком случае вполне возможно, что самым большим препятствием в развитии будет отсутствие руководителей, и для решения этой проблемы вам стоит придумать какой-то гениальный план. Не уверены, что это решаемый вопрос? Посчитайте, во что это вам обходится.

Итак, вы одобрили стратегические планы, содержащие перечень программ. Ваш следующий шаг – добиться, чтобы директор назначил ответственного за каждую из программ. Программа представляет собой перечень задач, для каждой из которых назначается дата исполнения и ответственный за исполнение. Очень простая и практичная технология составления программ описана Л. Роном Хаббардом в нескольких статьях[10]. Но даже если вы не имеете возможности или желания изучить эти статьи, вы можете составлять программы как перечень задач. Как показывает опыт, это будет работать.

Хочу поделиться успешным опытом, как добиться написания программ быстро, особенно если вы делаете это впервые. Как только вы одобрили написанные топ-менеджерами планы, организуйте сессию по написанию программ. Для этого нужно собрать всех, кто писал планы, и ответственных за написание программ, пригласить ведущих специалистов и организовать рабочие группы по написанию программ. В

---

[10] Перечень рекомендуемых статей Л. Рона Хаббарда по составлению программ и управлению на основе программ: «Типы задач» 16 января 1969; «Планирование и задачи» 18 января 1969; «Написание программ и проектов» 9 августа 1971.

описанном выше примере указана одна из программ – по продвижению и продажам. Пусть в рабочую группу по написанию этой программы входит лучший продавец, менеджер по рекламе, а возглавит ее руководитель коммерческой службы. Организуйте сессию в нерабочее время, чтобы участники сессии не отвлекались на текущую деятельность, выделите 4—6 часов на эту работу. Как показывает опыт, если сессия проходит в субботу, руководители с большим энтузиазмом берутся за работу и стараются сделать ее быстро.

Сессия начинается с того, что авторы стратегических планов рассказывают о них и отвечают на вопросы ответственных за программы. Для каждой программы указывают, какова ее цель, рассказывают, как эти программы взаимосвязаны. После этого ответственные за программы приступают к написанию программ, при необходимости обращаясь за дополнительными разъяснениями к авторам планов. После того как программы написаны, каждый из авторов презентует свою программу, рассказывая о последовательности задач, при необходимости топ-менеджеры эти программы тут же корректируют. В результате такой работы за несколько часов можно получить неплохие программы, выполнение которых приведет к реализации стратегических планов.

Прежде чем начнется выполнение задач по программам, владельцу необходимо одобрить их, проверив на соответствие планам и оценив, действительно ли они решают проблему, обнаруженную на втором шаге стратегического пла-

нирования. После одобрения владельца эти программы становятся обязательными для исполнения.

По моему опыту, есть две самые распространенные ошибки в цикле стратегического управления:

1. Неправильно определено настоящее «почему», на решение которого направлен стратегический план.

2. Нет систематического контроля за исполнением задач по программам.

О первой я уже рассказал и хочу лишь добавить, что в средних и крупных компаниях эта ошибка приобретает другую черту – второй шаг выполняют топ-менеджеры, и вместо того, чтобы определить одну настоящую ситуацию, они находят десятки проблем в разных областях. Затем они пишут планы, которые эти проблемы решают, и в результате стратегия компании напоминает кучу соломы: нет приоритетов, зато много движения. Фактически в этом случае нет стратегического планирования. Вот что писал об этом Л. Рон Хаббард: «Ошибка, которую часто совершают необученные сотрудники, заключается в том, что они перескакивают от замысла к тактическому планированию, пропуская стратегическое. Нужно понять, что стратегическое планирование создает тактическое. Вы не осуществите своего замысла, если не будете использовать стратегию, направленную на его воплощение»[11] .

В таком случае даже при хорошем контроле над исполне-

---

[11] Из статьи Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» 5 января 1983.

нием задач по программам ресурсы компании используются неэффективно. При правильном подходе компания могла бы достичь гораздо лучшего результата.

Председатель совета директоров одной крупной страховой компании попросил меня посмотреть, насколько хорошо у них поставлено стратегическое управление. В этой компании был даже специальный советник по стратегическим вопросам, у которого я смог узнать, как осуществляется стратегическое планирование, и получить стратегические планы на текущий год. В результате я обнаружил, что в этой компании фактически начинают цикл стратегического планирования с предпоследнего шага – руководитель каждого подразделения просто пишет перечень стратегических задач по своему подразделению, а потом все эти задачи сводятся в общий список. Конечно, читая этот список, совершенно невозможно понять, в чем на самом деле заключается стратегия, по той простой причине, что никакой стратегии нет. Вместо этого только куча задач по развитию деятельности отдельных подразделений. После того как они раз в год делают эту работу, выполнение задач из списка «стратегических мероприятий» (так они его называли) практически никто не контролирует, а даже если кто-то и пытается осуществлять контроль, это просто невозможно по причине, которую я опишу ниже.

Дело в том, что, как только вы одобрите написанные программы и начнете контролировать их выполнение, требовать

от директора компании своевременности выполнения задач, окажется, что ваша стратегия не идеальна… Вы обнаружите, что на Шкале тонов решений вы не на самом верху, что ваши планы содержат определенные моменты, которые невозможно выполнить, что программы не учитывают некоторых важных задач. Это обычное дело. «…При выполнении стратегического плана довольно часто обнаруживается, что некоторые тактические задачи необходимо изменить, что необходимо добавить новые задачи и даже отбросить некоторые задачи как ненужные»[12], – писал об этом Л. Рон Хаббард.

Если вы еженедельно получаете от директора компании отчет о ходе выполнения каждой из одобренных вами программ, вы очень быстро поймете, что было изначально неправильно спланировано, и сможете это исправить. Если контроль за исполнением отсутствует, то программы и соответствующие стратегические планы тихо и незаметно умирают. И это чертовски плохо. Во-первых, потому что компания не развивается, а во-вторых, она получает опыт того, что «планируй или не планируй, все равно ничего хорошего не выходит». Обесценивается сама идея стратегического управления. А когда в очередной раз вы с энтузиазмом возьметесь за его создание или реанимацию, то начнете не с нуля, а с минуса, так как негативный опыт, как правило, не делает людей сильнее.

Забавным фактом является то, что большинство ком-

---

[12] Из статьи Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» 5 января 1983.

паний представляют собой кладбище незавершенных программ. Они полны обломков прекрасных идей, которые так никогда и не были воплощены в жизнь полностью. Когда мне приходится консультировать такие компании, я рекомендую перед тем, как делать презентацию новых стратегических планов, реабилитировать эти обломки. Для этого нужно составить перечень всех программ, которые когда-либо были начаты и не доведены до конца, и в отношении каждой из них решить, станет ли она частью новых планов или должна быть прекращена за ненадобностью. Конечно, об этом нужно обязательно рассказать руководителям, прежде чем загружать их новыми программами.

Составление программ

[13]

Корпорации и коммерческие предприятия никогда не страдали от недостатка программ. Программы были всегда. И всегда будут еще более хорошие программы, и, может быть, в целях распространения будет составлена СОВЕРШЕННАЯ программа.

Но что происходит со всеми этими программами?

Увы, несколько лет назад я выявил некоторые связанные с этим факты, и отсюда появилась структура организации, которая дает такие замечательные результаты. Но факты, которые я выявил, были НАПРЯМУЮ связаны с выполнением программ.

У нас рождается замечательная идея. Идея убийственная. Все, кто о вас услышит, сломя голову помчатся к вам в организацию за продукцией. А месяцы спустя мы недоумеваем, что же случилось с этой замечательной программой.

Хорошо, я скажу вам, что случилось. Никто ее не выполнил.

Это лебединая песня практически каждой программы, которую придумывают. Это была великолепная программа, но никто ее не выполнил…

---

[13] Из статьи Л. Рона Хаббарда “Составление программ” 21 сентября 1959.

И прежде чем вы успеете подумать, что я критикую всех работников, я расскажу вам обо всем, что обнаружил относительно этого предмета.

Программы не выполнялись, поскольку все были так перегружены тем, чем они уже занимались, что у них не было никакой возможности начать новую программу, как бы хороша она ни была. Программы уже выполнялись. Многие из них были настолько фундаментальны (например, продажа учебных пособий или ответы на письма потенциальным клиентам), что никто не мог начать новую программу. И в результате к новым программам так никогда и не приступали, какими бы замечательными они ни казались.

Причина, по которой руководители все время отвлекали людей от деятельности на посту, именно в этом – в составлении программ. Руководитель думал, что у него есть идея получше, или пытался осуществить какую-то прежнюю идею. Чтобы запустить эту программу, он отправлял на ее выполнение весь персонал, а основные программы находились в плачевном состоянии.

Знаете ли вы, что почти каждая должность в организации когда-то была замечательной, совершенно новой программой? Да, это так. И это постепенное отсеивание различных видов деятельности привело нас в общем-то к завершенной форме организации, и нам оставалось сделать еще один шаг, и этот шаг – создание отдела программ. Это отдел, который может выполнять новые или необычные программы, требу-

ющие особого мастерства, и это не приведет к тотальному разрушению организации из-за отрыва всех сотрудников от выполнения своих стандартных программ.

Составление программ достаточно важно, чтобы уделять этому много внимания. Существует множество информации о составлении программ. И информация эта заключается в том, что, сколько бы программ у вас ни было, каждая состоит из определенных частей. И если вы не соберете все эти части в единое целое и не будете выполнять эту программу по порядку, она даже не начнет осуществляться. Далее приводятся некоторые принципы относительно программ. Если вы еще не знаете этих простых истин, то вот они.

ПРАВИЛО ОДИН: любая идея, даже если ее плохо воплощают, лучше, чем отсутствие идеи вообще.

ПРАВИЛО ДВА: чтобы программа была эффективной, ее следует выполнить.

ПРАВИЛО ТРИ: программа, запущенная в действие, нуждается в руководстве.

ПРАВИЛО ЧЕТЫРЕ: программа, пущенная на самотек, потерпит неудачу, и лучше ее не выполнять вообще. Если у вас нет времени на ее выполнение, не выполняйте ее вообще. Приложите больше усилий к выполнению существующих программ, поскольку новая программа, если ею не заниматься, будет совершенно неуспешна.

ПРАВИЛО ПЯТЬ: любая программа нуждается в некотором финансировании. Позаботьтесь о финансировании,

прежде чем вы откроете пальбу из всех орудий, либо вы должны иметь очень твердые гарантии того, что программа будет приносить деньги, прежде чем вы ее выполните.

ПРАВИЛО ШЕСТЬ: программа требует внимания со стороны какого-нибудь человека. Программа, которой никто не занимается, будучи «общим детищем», становится «малолетним правонарушителем».

ПРАВИЛО СЕМЬ: лучшая программа – та, которая затронет наибольшее количество сфер жизни и произведет наибольшее благо для наибольшего числа сфер жизни.

ПРАВИЛО ВОСЕМЬ: программы должны финансировать себя сами.

ПРАВИЛО ДЕВЯТЬ: программы должны ВЫЗЫВАТЬ интерес и желание поддержать эти программы только благодаря тому, что они интересны сами по себе, иначе они никогда не будут развиваться.

ПРАВИЛО ДЕСЯТЬ: программа плохая, если она мешает выполнению программ, которые уже продемонстрировали свою успешность, или если она отвлекает сотрудников или партнеров от того, что помогает успешно выполнять другие программы.

Давайте теперь посмотрим на все это вместе. Пример неправильных действий: мы решаем поместить рекламное объявление в еженедельнике «Пожарная охрана сегодня», чтобы привлечь людей на свои курсы. Мы помещаем рекламное объявление. Мы забываем указать время, когда начина-

ются эти курсы. У нас никто не сидит на телефоне, чтобы отвечать на вопросы людей об этих курсах. Никто не встречает приходящих людей и не заботится о том, чтобы они чувствовали себя как дома. Курсы проводить некому. Через три недели мы получаем счет, который не можем оплатить.

Пример правильных действий: мы решаем привлечь на курсы людей, работающих в пожарной охране. Мы отметаем семь других программ и решаем выполнить эту. Мы проводим по этому поводу собрание сотрудников, чтобы проинформировать всех о существовании этой программы. Мы видим, что заработали много денег от предоставления этих курсов, и мы откладываем эти деньги на оплату объявления и на зарплату человеку, который будет выполнять эту программу. Мы назначаем конкретного человека, который будет выполнять эту программу. Когда объявление поместили в еженедельнике и оно там появилось, человек, отвечающий за эту программу, начинает заниматься ею полный рабочий день. Сотрудники приемной еще раз информируются о том, что всех пожарных нужно направлять к этому человеку и переключать на него все поступающие от них звонки. И, кроме того, информируют об этом всех людей, которые также могут выполнять функции сотрудников приемной. Человек, назначенный выполнять эту программу, не сидит, развалившись, и не ждет, пока у него появятся дела. Он пишет пожарным и дозванивается до них. Он же, когда с ним свяжутся пожарные, готов появиться в час «Х», чтобы всех встре-

тить, усадить, обеспечить присутствие преподавателя, а если преподаватель не появится, проводить занятие самому. Если программа имеет большой успех (записывается много людей), значит, мы обеспечиваем, чтобы этот человек остался на программе и активно записывал пожарных на курсы. И теперь у нас есть программа. Она была успешной. И мы чего-то добились.

Несколько лет назад, когда я руководил экспериментальным учебным центром, я видел пример неправильных действий. Мы стали привлекать докеров толпами. Они приводили других докеров. Человек, стоявший во главе процесса, считал, что докеры – это низшая каста, и пытался вместо них привлечь интеллектуалов, таким образом «выключая» программу. Никогда еще программа не заканчивалась провалом столь быстро. Правильным действием было бы заметить, что докеры хорошо отзываются на программу, и нанять на работу кого-нибудь, может быть, даже из докеров, кто мог бы оказывать на них еще большее влияние, и выделить этому человеку оклад. Программа, которая могла принести большой доход, пошла коту под хвост.

Чтобы составление программ в конечном итоге оказалось успешным, программы необходимо выполнять. Следует доводить их до конца. Требуется достаточно хорошая способность к анализу, чтобы увидеть хорошую программу и проводить ее и чтобы распознать плохую программу и отбросить ее, как змею.

Нет ничего плохого в том, если у сотрудника есть желание действовать. Теперь давайте посмотрим, сможем ли мы увеличить распространение, оставаясь верными своим действиям по составлению хороших, стабильных программ, которые приводят нас к успеху.

Лидерство

[14]

Слово «лидерство» в лексиконе человека относится к разряду тех, которые ему больше всего непонятны. Между тем лидерство зависит почти исключительно от способности отдавать приказы и добиваться их исполнения.

Приказ или указание необходимы для того, чтобы добиться координации деятельности и обязанностей, без которых могут возникнуть несогласие и замешательство.

Человек работает в организации не один. Занимая сопоставимые по положению должности, но имея разные цели (шляпы), при отсутствии плана, приказа или указания люди могут не соглашаться друг с другом или конфликтовать. Поэтому при отсутствии приказов, планов и программ организации нет – есть лишь группа индивидуумов. Группа, состоящая только из индивидуумов, не может расширяться и останется маленькой.

Как ни странно, такая группа будет еще и несчастной. В ней будет низкое аффинити к публике и друг к другу, и если вам известен треугольник “аффинити – реальность – общение”, вы понимаете, что, когда опускается одна точка, это ведет к тому, что опускаются все три. Поскольку согласие

---

[14] Из статьи Л. Рона Хаббарда “Лидерство” 3 ноября 1966.

является основой реальности, вы обнаружите группу индивидуумов, у которых не будет согласия друг с другом и будет низкая реальность в отношении того, чем они занимаются или какую цель преследуют, и даже в отношении того, что им делать.

Большинство людей путают «корабль, на котором есть порядок» с кораблем, на котором царят суровые порядки. На самом деле суровость не имеет к этому никакого отношения. Правильное слово здесь – «определенность».

Если группой руководит некто, чьи программы и приказы весьма определенны, у членов группы в таком случае есть шанс достичь согласия друг с другом, и, следовательно, их аффинити возрастет и, соответственно, возрастет реальность и общение.

Потому, если не издается никаких приказов, группа остается группой индивидуумов, в которой нет согласия друг с другом, которая делает мало и остается маленькой или, по крайней мере, не расширяется.

Билл, служебное положение которого такое же, как у Джо, не может отдавать приказов Джо. Справедливо и обратное. Таким образом, никто из них не отдает другому никаких приказов. Периодически они могут приходить к согласию, но поскольку работа у них разная, они скорее будут склонны не соглашаться относительно того, что же является важным.

Человек, занимающий пост выше Билла или Джо, может отдать приказ обоим, и это становится основой согласия.

И даже не обязательно, чтобы приказ нравился Биллу или Джо. Правда, если они выполняют приказ, следовательно, «согласны» с ним. А соглашаясь с этим приказом, они к тому же приобретают реальность и общение.

Даже плохо продуманные и отданные в гневе приказы, если они все-таки отданы и если на их исполнении настаивают, для группы лучше, чем полное отсутствие приказов. Однако тон таких приказов относится к нижней части шкалы тонов.

Четкие, определенные приказы, на исполнении которых настаивают, которые отдаются без неадекватных эмоций и приводят к явным достижениям, необходимы группе, если у нее есть намерение процветать и расширяться.

В группе много «хороших парней», но не это приносит ей успех.

У группы множество планов, но не это приносит ей успех.

Группе необходимы четкие, определенные приказы, которые приводят к понятным ей достижениям. На пути к этим достижениям может существовать масса препятствий, однако группа будет работать.

Мы называем это «лидерством», а также даем этому другие туманные названия. Это способность справляться с группой и добиваться того, чтобы она процветала и расширялась.

В конечном счете лидерство заключается в отдаче приказов, имеющих целью выполнение программ, и в наблюдении за тем, чтобы эти приказы исполнялись.

Человек может развивать эту способность постепенно, до-

биваясь общего согласия в отношении «как», «почему» и «что», затрагивающих программы. Но, чтобы сохранять лидерство, необходимо, чтобы были приказы или указания, а также согласие с этими приказами со стороны тех, кто их будет исполнять, или же настаивание на их исполнении со стороны тех, кто их отдал. Если дела будут обстоять иначе, то рано или поздно группа развалится на части.

Четкие, определенные приказы и указания в отношении четко составленных программ неизбежно приведут к расширению.

Быть мудрым или хорошим или нравиться другим не означает добиваться расширения. Люди в группе могут быть радостными, но вопрос в том, добиваются ли они чего-нибудь как группа.

Так что все сводится к следующему:

• Определенные указания в отношении известных программ и согласие с этими указаниями или же настаивание на их исполнении приводят к процветанию и расширению.

• Если приказы отсутствуют вообще или издаются такие приказы, в которых не учитывается реальная ситуация, это приводит к застою и краху.

В идеале необходимо иметь такие программы, с которыми вся группа или большая ее часть будет согласна полностью. А затем способствовать продвижению данных программ посредством четких и определенных приказов и добиваться исполнения этих приказов, достигая согласия с ними или же

настаивая на их исполнении.

Однако независимо от энтузиазма по отношению к программе она в конечном итоге провалится, если не будет человека или руководящего органа, который будет издавать приказы и добиваться их исполнения, с тем чтобы работа над программой продолжалась.

Таким образом, у нас есть характерные черты очень плохого руководителя, группа которого будет распадаться и потерпит неудачу, независимо от того, насколько весело сотрудникам было вместе с руководителем.

Плохие лидеры:

• Не издают приказов или издают приказы, не учитывающие реальную ситуацию.

• Не добиваются исполнения и не настаивают на этом.

Плохой лидер не является «брюзгой» или «садистом» и не обладает набором многих других подобных качеств, на которых люди обычно акцентируют внимание. Это просто лидер, который либо вообще не издает приказов, либо издает приказы, не учитывающие реальную ситуацию, либо не настаивает на исполнении приказов.

Хорошие лидеры:

1. Не работают с непопулярными программами.

2. Издают четкие, определенные приказы

и

3. Добиваются исполнения или настаивают на нем.

Это справедливо как в отношении руководящего органа,

так и в отношении отдельного человека.

Типичный пример плохого руководящего органа (по крайней мере, на данной стадии его развития) – Организация Объединенных Наций.

У этой структуры есть великие идеи в отношении того, насколько человеку, вероятно, следует быть лучше, однако:

1. Если ООН и издает какие-либо приказы, они представляют собой невнятное бормотание,

и

2. ООН издает приказы, по которым может добиться лишь незначительного исполнения или не может добиться его вообще.

Заметьте, что данная организация еще и неплатежеспособна, ее раздирают внутренние конфликты, и она не сдвинулась с мертвой точки в выполнении своей наиважнейшей программы – предотвращения войн.

Неважно, почему так получается, но это правда. Это очень слабый руководящий орган, и гораздо более вероятно, что он исчезнет, чем то, что он расширится.

Вы можете быть абсолютно уверены в том, что руководитель или руководящий орган, который не придерживается популярных программ, не издает четких приказов, не добивается их исполнения и не настаивает на этом, будет иметь низкие статистики.

И вы можете быть уверены, что руководитель или руководящий орган, который составляет популярные программы

или придерживается таких программ, который издает четкие и определенные приказы и добивается их исполнения или энергично настаивает на их исполнении, будет иметь высокие статистики.

Мудрость? Популярность? К сожалению, они имеют к этому небольшое отношение или даже не имеют никакого отношения вообще.

Способ получить растущие статистики, процветающую и счастливую группу гораздо более прост, нежели человек это когда-либо себе представлял.

Типы задач при составлении программ

Если вы когда-нибудь пытались составлять программы и затем успешно их реализовывать, вы сталкивались с тем, что задачи бывают разных типов. Некоторые из них необходимо постоянно выполнять в течение всей программы, другие выполняются последовательно, одна за другой. Например, задача «проверять еженедельно наличие достаточного запаса рекламных буклетов» должна выполняться в течение всей программы, а задача «встретиться с главным редактором» возникает только один раз в течение программы.

Л. Рон Хаббард в своих статьях[15] описал различные типы задач для составления программ и правила работы с ними. В этой статье приведены краткие данные в отношении этого предмета и примеры использования задач различных типов при составлении программ.

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА

Для того чтобы каждый держатель задачи[16], взяв в руки

---

[15] Речь идет о статьях Л. Рона Хаббарда «Типы задач» 16 января 1969; «Планирование и задачи» 18 января 1969; «Написание программ и проектов» 9 августа 1971.

[16] Держатель задачи – человек, которому поручено выполнение одной из задач программы. Держателем задачи стараются назначать тех, кто должен выполнять

программу, сразу же понимал, каково ее предназначение, в самом начале программы указывают ее главную задачу. Эта задача представляет собой формулировку цели самой программы.

Примеры главных задач для программ из различных программ:

«Привести в рабочее состояние все механизмы и все оборудование технического отделения».

«Открыть магазин в центре города».

«Полностью укомплектовать отдел продаж квалифицированными сотрудниками».

«Разработать фирменный стиль компании, содействующий формированию профессионального имиджа, повышению привлекательности самой компании и ее продуктов».

ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ

Часто выполнение задач по программе требует, чтобы держатели задач выполняли какие-то функции, отличающиеся от их обычных функций в соответствии с организующей схемой. Например, в программе по открытию нового магазина начальник склада отвечает за контроль работы электриков, занимающихся проводкой. Он выполняет эту работу просто потому, что у него есть соответствующая квалификация и опыт.

Можно сказать, что хорошо сформулированные перво-

подобные задачи в соответствии с оргсхемой.

очередные задачи создают временную оргсхему, которая служит для выполнения программы. Если держатели задач не будут понимать эту оргсхему, они не смогут эффективно взаимодействовать, перестанет работать система быстрого потока. Первоочередные задачи описывают «оргсхему» программы, устанавливают правила коммуникации, правила выполнения функций и любые другие правила, которым должны следовать держатели задач в процессе выполнения программы и которые не являются для них обычными.

Примерами таких задач являются:

«Иванов отвечает за решение всех вопросов с пожарной инспекцией».

«Начальник отдела продаж разрабатывает и корректирует все документы, которые впоследствии будут использоваться при работе с клиентами».

«Руководитель службы финансов отвечает за одобрение всех расходов по программе и за обеспечение своевременных оплат».

«Координация действий по выполнению задач по программе будет проходить каждый четверг в 17:30 в кабинете начальника отдела обеспечения».

Если задачи этого типа упускаются при составлении программы, это создает угрозу для выполнения всех остальных задач. Если выполнение первоочередных задач прекратится, это приведет к неудаче в выполнении программы в целом. Необходимо следить за тем, чтобы задачи этого типа были

сформулированы, и затем контролировать их выполнение до завершения программы.

Еще примеры первоочередных задач:

«Директор по персоналу проводит интервью вышедшим на пенсию руководителям».

«Андрей Иванов помогает в проведении этих интервью».

«Секретарь приемной назначает время проведения интервью для Андрея Иванова (на те дни, когда он будет в офисе) и для директора по персоналу на те часы, когда ему удобно проводить интервью».

«Все вопросы с прессой решает Анна Петрова».

«Каждый из держателей задач по этой программе обязан предоставить письменный доклад с приложением доказательств успешного завершения задачи, доклад направляют ответственному за программу[17]».

ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ

Жизненно важная задача – это то, что необходимо выполнять ради самой возможности выполнять программу. Как писал о жизненно важных задачах Л. Рон Хаббард: «Сюда входит то, что необходимо сделать для того, чтобы вообще было возможно работать». Например, еще до выполнения

---

[17] Ответственный за программу – человек, который руководит выполнением программы, осуществляет координацию всех действий по программе и отвечает за ее выполнение. Обычно это один из руководителей компании, продукт которого в соответствии с оргсхемой компании наиболее близок к продукту программы.

других задач необходимо внимательно исследовать область деятельности, чтобы своевременно выявить любые препятствия для выполнения программы.

Например, в программе открытия продуктового магазина может быть жизненно важная задача по инспектированию уровня дохода местных жителей, которая должна быть выполнена в самом начале программы. Во время выполнения этой задачи выясняется, что совсем недавно в этом районе было закрыто крупное предприятие, на котором работало много местных жителей. Это приведет в ближайшее время к изменению в поведении потребителя – например, он будет искать самые дешевые товары. Эти данные позволяют заблаговременно скорректировать программу и изменить формат магазина.

Кроме того, уже в процессе выполнения программы могут возникнуть какие-то препятствия и угрозы. Когда открывается новый магазин в новом районе, существует риск, что в результате благоустройства территории или ремонта дороги будет перекрыт проезд к магазину. Или риск того, что какой-то мощный конкурент решит открыть магазин поблизости. Довольно часто такие потенциальные угрозы можно предвидеть, и это дает возможность включить в программу задачи, позволяющие своевременно выявить возникновение угрозы, и осуществить какие-то действия, чтобы с угрозой справиться.

Например, если есть угроза того, что кто-то из сильных

конкурентов откроет поблизости свой магазин и заберет часть клиентов, необходимо постоянно поддерживать коммуникацию с владельцами объектов недвижимости, подходящих под размещение магазина. Такое общение не потребует много времени, возможно, для этого будет достаточно пары часов в месяц, но это позволит в случае возникновения угрозы быстро предпринять какие-то меры за несколько месяцев до открытия магазина конкурентов.

Вот ряд примеров жизненно важных задач:

«Провести исследование и собрать данные о том, насколько средний доход на семью в районе расположения магазина соответствует формату нового магазина».

«Раз в неделю общаться с каждым арендодателем, выясняя их планы в отношении сдачи помещений в аренду».

«Пока идет кампания, еженедельно проверять запас книг на складе, чтобы всегда в наличии был как минимум двухнедельный запас».

«Еженедельно осуществлять проверку использования вентиляционной системы и проводить ее диагностику».

РАБОЧИЕ ЗАДАЧИ

Рабочие задачи – это шаги на пути к выполнению всей программы. Формулировка рабочей задачи включает определенное время, когда она должна быть завершена, чтобы можно было согласовать ее выполнение с другими задачами и успешно завершить программу.

Примеры рабочих задач:

«Разместить рекламу услуг в трех местных журналах согласно одобренному списку, чтобы получить 500 откликов».

«Обеспечить необходимые стройматериалы для выполнения работ».

«Подготовить список имен для рассылки».

«Сделать генеральную уборку в офисе и на прилегающей территории».

«Изъять все старые визитки и выдать новые».

«Составить график работы со 100 существующими клиентами на три месяца вперед в соответствии с маркетинговым планом».

УСЛОВНЫЕ ЗАДАЧИ

Целесообразность выполнения некоторых задач зависит от определенных обстоятельств. Брать с собой зонтик имеет смысл только тогда, когда ожидается дождь. «Взять зонтик, если прогноз погоды плохой» – условная задача. Каждая условная задача предполагает наблюдение за определенными показателями. Прежде чем выполнять условную задачу, держатель задачи должен изучить этот показатель. Поэтому фактически условная задача всегда предусматривает необходимость получить какие-то сведения, произвести их оценку и в зависимости от результата оценки выполнять или не выполнять задачу.

Условными могут быть задачи разных типов.

Примеры условных задач:

«Если образуется завал из входящих писем, ежедневно выделяйте 1 час рабочего времени менеджеров отдела сбыта, чтобы отвечать на них» (это условная первоочередная задача).

«Если у нас будет перегрузка, необходимо взять со склада еще один станок и запустить его в эксплуатацию» (условная рабочая задача).

«Если клиент из Минска, то договориться и поехать на встречу с ним и на месте пообщаться, если из другого города, договориться о встрече с ним в нашем офисе» (условная рабочая задача).

«Если дизайн-проект не устраивает клиента, найти нового дизайнера и сделать предварительный дизайн-проект» (условная рабочая задача).

«Если вы заметили угрозу невыполнения задачи или всей программы, немедленно напишите доклад ответственному за программу» (условная жизненно важная задача).

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Как писал Л. Рон Хаббард: «Установление квот (обычно с учетом времени) – это “производственные задачи”»[18]. Чтобы при составлении программы заранее установить критерии ее успешности, необходимо задать какие-то количественные параметры. Например, когда открывают новый магазин, есть

[18] Из статьи Л. Рона Хаббарда “Типы задач” 16 января 1969.

определенная дата открытия и объем реализации в первую неделю после открытия. Можно сказать, что производственные задачи устанавливают квоты для программы.

Примеры производственных задач:

«Открыть магазин 1 сентября и сделать за неделю продаж на $150 тыс.».

«Выйти на объем производства 50 тыс. штук в неделю».

«Зарегистрировать 40 человек на 2 круглых стола».

«До 1 февраля нанять 10 отвечающих требованиям консультантов».

РЕЗЮМЕ

Чтобы программа была успешной, она должна содержать согласованные задачи всех необходимых типов. Программы, содержащие только рабочие задачи, редко бывают успешными. Чтобы такую программу выполнить, требуется слишком много усилий руководителя, который будет восполнять недостаток в задачах остальных типов ручным контролем. Это сделает выполнение программ слишком трудоемким и непредсказуемым.

Убедитесь, что ваши программы включают все необходимые типы задач, прежде чем запускать их в работу.

Пример программы

ПРОГРАММА ПО ПЕРЕЕЗДУ В НОВЫЙ ОФИС

17 декабря 2008

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА

Переехать в новый офис, который лучше прежнего и расположен в центре города. Сделать это так, чтобы деятельность компании не останавливалась ни на один день.

ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ

1. Назначить ответственного за программу и обучить его, как управлять выполнением задач по программе.

_____

Зам. по админ вопросам

2. Добиться, чтобы каждый держатель задачи по этой программе изучил ее, сдал проверку, подтвердил даты завершения своих задач по программе.

_____

Ответственный за программу

3. Ответственным за финансирование переезда назначается руководитель Финансовой службы 21-го отдела, все заказы на приобретения по этой программе подаются ему, он осуществляет выделение средств для оплаты.

_____

Ответственный за финансы

4. Ответственным за производство ремонтных работ назначается начальник 12-го отдела. Он работает со всеми подрядчиками.

_____

Начальник 12-го отдела

5. Ответственный за программу еженедельно в четверг в 15:00 проводит координацию с держателями задач по этой программе.

_____

Ответственный за программу

6. Каждый держатель задач посылает ответственному за программу письменный доклад об исполнении установленной формы в течение рабочего дня после завершения задачи.

_____

Все держатели задач

ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ

1. Если в фонде финансирования переезда остается менее $5000, ответственный за финансирование получает дополнительные средства, чтобы выполнение не останавливалось из-за нехватки средств.

_____

Ответственный за финансы

2. Проверять еженедельные отчеты. Если есть неисполнение, создающее угрозу своевременному завершению программы, необходимо организовать передачу функций ответственного за программу непосредственно Генеральному директору.

_____

Представитель офиса учредителей

3. Юридическая служба контролирует наличие всех документов по этой программе и их дееспособность (подписанные договоры, защищающие интересы компании). Если возникает угроза, вопрос должен быть вынесен на рассмотрение Совета учредителей.

_____

Начальник 20-го отдела

РАБОЧИЕ ЗАДАЧИ

РАЗДЕЛ 1. Официальные вопросы

1. Написать письмо и достичь согласия с арендодателем о прекращении договора аренды.

_____

Начальник 20-го отдела

2. Произвести оплату по новому договору аренды.

_____

Начальник 8-го отдела

3. Внести в папку Главного бухгалтера и Директора данные об оплате аренды: условия, периодичность, санкции, суммы. _____

Руководитель отдела персонала

РАЗДЕЛ 2. Ремонт и оснащение офиса

1. Найти дизайнера.

_____

Зам. по админ вопросам

2. Получить предварительный дизайн-проект.

_____

Зам. по админ вопросам

3. Условно: если дизайн-проект не устраивает, найти нового дизайнера.

_____

Зам. по админ вопросам

4. Заключить соглашение с дизайнером.

_____

Зам. по админ вопросам

5. Составить предварительный проект с учетом сметы и необходимой суммы.

_____

Зам. по админ вопросам

6. Одобрить предварительный проект с учетом сметы и необходимой суммы.

_____

Директор

7. Найти ремонтную бригаду для выполнения работ.

_____

Секретарь

8. Произвести заказы мебели и декора.

_____

Зам. по админ вопросам

9. Выполнить ремонтные работы в офисе.

_____

Зам. по админ вопросам

РАЗДЕЛ 3. Коммуникации

1. Собрать данные о телефонных провайдерах, предоставляющих услуги: тарифы, сроки подключения, получить отзывы их реальных клиентов.

_____

Секретарь

2. Выбрать телефонного провайдера и заключить договор

на предоставление.

_____

Секретарь

3. Установить мини-АТС в новом офисе.

_____

Секретарь

4. Организовать надежный способ получения почты в новом офисе.

_____

Секретарь

5. Договориться с телефонным провайдером о постановке старых телефонов на переадресацию звонков в новый офис или на автоответчик.

_____

Секретарь

6. Передать данные в отдел маркетинга относительно изменения телефонных номеров, почтового и физического адреса.

_____

Секретарь

7. Проконтролировать своевременное завершение работ.

_____

Зам. по админ вопросам

РАЗДЕЛ 4. PR и маркетинг

1. Разработать информационную листовку со всеми данными (новый адрес, телефоны, как добраться и т.д.).

_____

Маркетолог

2. Сделать рассылку по почте и эл. почте (не только клиентам, но и всем, с кем мы взаимодействуем).

_____

Маркетолог

3. Разместить информацию на сайте компании.

_____

Маркетолог

РАЗДЕЛ 5. Переезд

1. Запланировать дату переезда.

_____

Зам. по админ вопросам

2. Описать обязанности сотрудников при переезде (рабочие группы, ответственные, обязанности по упаковке, обязанности по распаковке).

_____

Зам. по техвопросам

3. Провести тренировку сотрудников по их обязанностям по переезду.

_____

Зам. по техвопросам

4. Найти транспортную компанию для технического обеспечения.

_____

Секретарь

5. Осуществить переезд согласно проекту.

_____

Зам. по техвопросам

6. Организовать субботник для приведения нового помещения в порядок.

_____

Зам. по техвопросам

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Переехать в новый офис до 25 февраля 2009 года.

Организация, действующая как причина

[19]

Для того чтобы заставить дела в организации идти правильно, нужно разумно оценить, что действительно необходимо сделать, оформить это в виде задач, а затем на самом деле добиться полного ВЫПОЛНЕНИЯ этих задач.

У нас есть все данные, необходимые для того, чтобы привести организации к расцвету.

Так что, когда этого не происходит, мы обязательно обнаружим, что виной тому:

1. абсолютно нереальный анализ того, что необходимо сделать, чтобы дела по-настоящему пошли;

2. перекрестные приказы: подчиненные ставят другие задачи, идущие вразрез с жизненно важными задачами;

3. неисполнение жизненно важных задач;

4. ложные доклады о действиях или ложные данные в отношении задач;

5. отсутствие настойчивости при выполнении одного действия и полного его завершения;

6. отвлекающие факторы, ведущие к чему-либо из вышеперечисленного.

---

[19] Из статьи Л. Рона Хаббарда 14 января 1969.

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА

Масштабный замысел, который хотят осуществить и над осуществлением которого работают. Это является обобщением в высокой степени, типа «стать обученным консультантом».

ЖИЗНЕННО ВАЖНАЯ ЗАДАЧА

По определению, ЖИЗНЕННО ВАЖНАЯ задача – это то, что необходимо выполнить ради самой возможности действовать.

Для человека самая большая проблема заключается в его неспособности отличить важное от неважного. «Каждая задача такая же, как и любая другая задача» – это часть А=А=А (все равно всему равно всему равно всему).

Требуется здравый смысл, чтобы исследовать область и выяснить:

1) что НЕОБХОДИМО выполнить;

2) что НЕ СЛЕДУЕТ выполнять;

3) выполнение чего желательно, но не более того;

4) что является несущественным.

Поскольку специализироваться на остановках это такое естественное занятие для человека, он будет склонен делать акцент на том, что НЕ СЛЕДУЕТ выполнять. Хотя это и есть в списке, помните, что это ОСТАНОВКА.

ВСЕ ОСТАНОВКИ ПРОИСХОДЯТ ИЗ-ЗА ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫХ НЕ УДАЛОСЬ ДОСТИЧЬ.

ЗА КАЖДОЙ ОСТАНОВКОЙ СТОИТ ЦЕЛЬ, КОТО-

РУЮ НЕ УДАЛОСЬ ДОСТИЧЬ.

Если в организации отсутствует движение, то за этим всегда стоит цель, которую не удалось достичь.

В СВЯЗИ С ЭТИМ СУЩЕСТВУЕТ ЗАКОН: ВСЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ВЕРНУТЬ ЖИЗНЬ И СПОСОБНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ, – ЭТО ВОЗРОДИТЬ ЦЕЛЬ, КОТОРУЮ НЕ УДАЛОСЬ ДОСТИЧЬ. ВСЕ ОСТАНОВКИ НЕМЕДЛЕННО ИСЧЕЗНУТ.

Этот закон настолько мощный, что может практически оживить мертвого!

Он применим к организациям.

Он применим к городам и государствам.

Если вы отклоняетесь от созидательной цели для того, чтобы «прекратить атаки», то вы отказываетесь от цели. Вы получаете остановку. Настоящий способ прекратить атаки – это расширить область ответственности. И подбросить угольку в топку цели. Таким образом, все атаки, которые вы проводите, должны быть ориентированы НА УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЛАСТИ ВАШЕГО ВЛИЯНИЯ И УКРЕПЛЕНИЕ ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ.

В этом смысле задачи являются целями.

Цели необходимо достигать. Они представляют собой нечто, что нужно СДЕЛАТЬ.

ДЕЙСТВУЙТЕ КАК ПРИЧИНА

Когда человек перестает быть причиной в ситуации, он становится ЗРИТЕЛЕМ. Затем он становится следствием.

Затем его нет.

Человек является причиной, *предпринимая действия*, а не обдумывая туманные мысли.

Вы можете заниматься корзиной для ВХОДЯЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ просто как зритель.

Зрительство очень распространено в современном обществе. Журналы, газеты пишут чудные произведения, в которых рассматривается то, насколько странно идут дела. Писатель абсолютно не понимает происходящее. Он просто смотрит на него.

Зрительство расположено не настолько низко, как полное следствие.

Человек, который является полным следствием (не является причиной), – аберрирован. Он даже *не смотрит*.

Таким образом, существует шкала градиентов причинности. Это не абсолют. Человек успешен настолько, насколько он способен БЫТЬ ПРИЧИНОЙ.

Например, можно быть причиной выполнения задачи. В какой степени человек способен добиться ее выполнения, в той степени он и является причиной.

Тот, кто не работает упорно над выполнением задач, является либо просто зрителем, либо полным следствием.

СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация находится где-то на шкале причинности. Любая организация. Любого типа.

Организация либо может определить, каковы жизненно

важные задачи, и добиться их выполнения, либо нет.

Это градиентная шкала.

Организация добивается успеха или терпит неудачу в той степени, в которой каждый штатный сотрудник является причиной.

Это достигается за счет того, что каждый штатный сотрудник выполняет задачи – и маленькие, и большие.

Следовательно:

а) если задачи, описывающие то, что НЕОБХОДИМО выполнить ради самой возможности действовать, поставлены и

б) выполняются, причем без неисполнения и

в) без ложных докладов,

тогда:

данная организация находится очень высоко на шкале причинности И ПОЛНОСТЬЮ ВОЗЬМЕТ ВЕРХ НАД ВСЕМ СВОИМ ОКРУЖЕНИЕМ.

На самом деле это проще простого.

Здесь можно потерпеть неудачу следующим образом: выполнять пункт (а) по отношению к вещам настолько общим, что это вызывает бездействие.

Некоторые люди находятся в таком плохом состоянии, что ставят задачи вроде «сдвинуть гору» и приводят всех к крупному провалу. Так как выполнить такую задачу совершенно невозможно, да и причин для этого, вероятно, тоже нет. Это подавляющая задача. Поэтому «то, что НЕОБХОДИМО выполнить» означает лишь «то, что НЕОБХОДИМО выпол-

нить». То, что жизненно важно и необходимо, а не просто является хорошей идеей.

Вот несколько задач типа «НЕОБХОДИМО ВЫПОЛНИТЬ» в качестве примера:

А. Добейтесь 100-процентного качества производимой продукции.

Б. Добейтесь того, чтобы публика знала о предоставляемых продуктах и услугах и желала их получить.

В. Добейтесь того, чтобы административные механизмы работали ради привлечения клиентов в организацию и их обслуживания.

Или еще несколько:

Г. Добейтесь того, чтобы публика знала об объеме предоставляемых продуктов и услуг и желала их получить.

Д. Создайте отличные, молниеносные линии, чтобы справляться с потоком.

Или:

Е. Получите 200 000 долларов в резерв.

Ж. Добейтесь того, чтобы всем руководителям и сотрудникам бухгалтерии провели проверку на знание оргполитики по финансам.

З. Разверните продвижение на полную катушку.

И. Предоставляйте прекрасные услуги.

К. Направьте на техническое обучение достаточное количество людей, чтобы в дальнейшем справиться с предоставлением.

Л. Найдите более просторное и шикарное помещение, чтобы справляться с потоком, когда он возрастет.

М. Направьте всех сотрудников на курсы по административному обучению, для того чтобы уменьшить число промахов на линиях потоков.

Вы поняли идею.

Руководитель, который является лишь зрителем того потока, что приходит в его корзину для входящей коммуникации, не делает ничего другого, кроме того, что способствует появлению дев-ти.

Вы можете оценить ситуацию.

Вы можете доводить выполнение задач до конца, до окончательного завершения.

Каждый руководитель и каждый сотрудник находятся где-то на шкале причинности. Они могут подняться выше, просто ставя задачи и упорно работая над ними, чтобы эти задачи были выполнены, выполнены, выполнены.

Конечно же, для этого нужны идеи. Но идеи появляются, прежде всего, в результате наблюдения, сделанного с интересом, и взвешивания ситуации – перед тем как поставить первую задачу.

Вы даже можете поднимать организацию по градиенту, чтобы люди не чувствовали себя раздавленными. Ставьте и выполняйте небольшие задачи. Затем ставьте все большие и большие задачи.

Ну, вы уже поняли.

Это дорога, которая ведет ОРГАНИЗАЦИЮ к тому, чтобы она могла действовать как причина.

Программы, их использование. Как избежать ненужной работы

[20]

Время сотрудников очень часто тратится впустую из-за того, что не используется система программ и проектов.

Пример: какой-нибудь сотрудник делает полностью макет для какого-нибудь рекламного листка. Затем обнаруживает, что данный рекламный листок не соответствует оргполитике и не используется. Это означает, что работа сделана впустую.

Пример: сотруднику приказано сделать огромную доску, чтобы поместить на нее адреса клиентов. После того как проделано много работы, эта доска так и не используется.

ПОЧЕМУ? Прежде всего эта работа никогда не была частью какой-либо программы. Она не была частью какой-либо общей деятельности. Поэтому она не является частью действия команды.

Вот правильная процедура того, как отдавать приказ штатным сотрудникам о выполнении ЛЮБОГО проекта, который потребует затрат времени:

1. Посмотрите, действительно ли существует ситуация.
2. Выясните «ПОЧЕМУ» этой ситуации.

---

[20] Из статьи Л. Рона Хаббарда “Программы, их использование. Как избежать ненужной работы” 19 августа 1971.

3. Позаботьтесь о составлении общей программы. Добейтесь ее одобрения в качестве программы с указанием того, кто будет выполнять каждую ее часть.

4. Позаботьтесь о том, чтобы различные части этой программы были написаны в качестве проектов С ПОСТАВЛЕННЫМИ ЗАДАЧАМИ и с указанием того, кто будет выполнять каждый проект. Добейтесь их одобрения.

5. Обеспечьте выполнение проектов.

6. Завершите все проекты.

7. Доложите о завершении программы.

Это правильная последовательность. Поступать как-либо иначе – значит пропускать шаги данной последовательности.

Поэтому, когда данную процедуру сокращают, может казаться, что все в этой организации сумасшедшие. Возможно также, что в этой организации сотрудники будут носиться как угорелые и будут перегружены работой, ничего при этом не производя.

Программу обычно составляет один из главных руководителей организации.

Жизненно важно, чтобы он ссылался на оргполитику компании как на основу своей программы.

Генеральный директор должен одобрить эту программу как не противоречащую оргполитике компании.

Главы отделений обычно составляют проекты. Эти проекты одобряются вышестоящими руководителями.

Когда программа одобрена, она издается как местная ди-

ректива.

Проекты издаются отдельно в качестве местных директив, и в них дается ссылка на соответствующую программу (указывается ее номер).

Один из главных руководителей компании отвечает за их выполнение.

О полностью завершенной программе докладывается генеральному директору.

Выглядит это как большое количество писанины, а избавляет от большого количества работы.

Программы и проекты можно легко исправить и привести в соответствие с оргполитикой. Когда работа уже выполнена, она стоит дорого и ее невозможно исправить.

Мудрый сотрудник поднял бы шум, добиваясь использования этой системы. А когда ему скажут перекрасить комнату отдыха, он спросит: «А где программа и приказ-проект?» Он регулярно будет обнаруживать, что зачастую выполняет работу, не одобренную никем, кроме его начальника. И которую остальная часть организации не одобряет.

Программы устанавливают приоритеты. Они позволяют сотрудникам работать как команде. Благодаря программам деньги организации вкладываются правильно – в ту работу, которая необходима.

Не стоит и говорить, что программа должна разрешать реальные ситуации, те ситуации, которые подавляют производство и процветание.

Эти шаги жизненно важны при управлении организацией и для работы в ней.

Вам не надо бегать как угорелому и не нужно погружаться в апатию. Добейтесь, чтобы ваши сотрудники были заинтересованы в программах и проектах, не трудитесь впустую, процветайте.

Доклады об исполнении

[21]

Примечание: система докладов об исполнении может напрочь отсутствовать. Доклады об исполнении могут не доходить до человека, издавшего приказ, – такого как руководитель или должностное лицо.

Данная статья должна привести все в порядок.

Если говорить по существу, есть командный цикл общения. КТО ОТДАЕТ ПРИКАЗ, ТОТ И ПОЛУЧАЕТ ОТВЕТ!

Ответ никогда не должен сходить с коммуникационных линий до того, как он попадет к человеку, отдавшему приказ. В противном случае создается «атмосфера неисполнения». Человек, издавший приказ, знает лишь то, что к нему не поступало никаких сообщений, и поэтому он думает, что приказ не выполнен, или же вынужден обращать внимание на слухи или использовать другие коммуникационные линии для получения информации.

Поэтому нет никакой согласованности приказов.

И человек, издавший приказ, оказывается в апатии по поводу того, чтобы добиться исполнения даже наиболее простых приказов.

ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ДОКЛАДЫ ОБ ИСПОЛНЕ-

---

[21] Из статьи Л. Рона Хаббарда “Доклады об исполнении” из буклета “Как добиться расширения вашей компании”, 2004.

НИИ

Доклады об исполнении НЕ являются ежедневными докладами руководителей, а также их подчиненных. Ежедневные доклады – это обычные информационные сообщения.

Они содержат:

1. Информацию о деятельности в их области.

2. В особенности информацию о любых важных событиях, которые происходят.

3. Любую информацию, которая могла бы представлять интерес для начальника.

Такие доклады должны быть очень точными, они не должны содержать обобщений и не должны строиться на предположении, что получатель знает данный вопрос.

Укажите «имя, звание и личный номер», но в этих докладах никогда не должно быть информации типа «Сегодня звонил господин Джонс». Это предполагает, что получатель должен вспоминать о том, кто такой господин Джонс: «А, это господин Джонс из Американской торговой ассоциации». Предоставьте достаточно данных, чтобы можно было ясно определить: КТО. А также, конечно, достаточно данных, чтобы можно было ясно определить: ЧТО или ПО ПОВОДУ ЧЕГО.

И никогда не используйте сокращения, способные внести путаницу. «С/Д» может означать «Стив Дэниелс», или «совет директоров», или даже «срочные дела»!

ЧЕМ ЯВЛЯЮТСЯ ДОКЛАДЫ ОБ ИСПОЛНЕНИИ

Доклад об исполнении является именно ДОКЛАДОМ ОБ ИСПОЛНЕНИИ, то есть завершенным циклом действия, о котором человеку, издавшему приказ, докладывают как о ВЫПОЛНЕННОМ цикле действия.

Это не тот цикл, который начат, и не тот, который находится в процессе выполнения. Это завершенный цикл, СООБЩЕНИЕ О КОТОРОМ, КАК О ВЫПОЛНЕННОМ, ВЕРНУЛОСЬ К ЧЕЛОВЕКУ, ИЗДАВШЕМУ ПРИКАЗ, чтобы закончить командный цикл общения.

Просто начать выполнять цикл – не значит выполнить приказ. Добиться некоторого прогресса – не значит выполнить приказ. Выполнить приказ – значит довести весь цикл до завершения. И чтобы доложить о нем как о ВЫПОЛНЕННОМ, подать затем доклад об исполнении человеку, отдавшему приказ.

Доклад об исполнении должен свидетельствовать о том, что первоначальный приказ выполнен, о нем делается запись в журнале, и ответ направляется тому, кто отдал приказ. Стандартная формула общения.

На практике доклад об исполнении оформляется следующим образом:

1. Доклад об исполнении пишется в форме обычного послания, направляемого через руководителей человеку, издавшему приказ.

2. Вверху страницы, посередине, пишется заголовок «ДОКЛАД ОБ ИСПОЛНЕНИИ».

3. В докладе в краткой, сжатой форме содержится описание того, что было сделано.

4. К нему скрепкой прикрепляются ВСЕ первоначальные приказы, с тем чтобы человек, издавший приказ, а также секретари на линии могли сразу увидеть, что именно было приказано, и, сравнив это с тем, что было сделано, убедиться, что это действительно исполнено, что это – законченный цикл.

5. Любая другая относящаяся к делу информация также прикрепляется скрепкой к докладу об исполнении. Например, копия написанного письма, если был отдан приказ написать письмо.

6. ДОКЛАД НАПРАВЛЯЮТ ЧЕЛОВЕКУ, ОТДАВШЕМУ ПРИКАЗ, через любого коммуникатора, который делает запись в журнале о выполнении приказа.

7. Он содержит подтверждение: то, что было сделано, действительно завершено. Например, «Прилагаемый приказ выполнен».

Далее. Существуют долгосрочные задачи и краткосрочные задачи. И хотя о долгосрочных задачах не докладывают как о выполненных, до тех пор пока их выполнение действительно не будет закончено, это не мешает докладывать о завершении краткосрочных задач, из которых складывается выполняемая долгосрочная задача.

Цель этого не в том, чтобы сказать, что следует составлять доклады о ходе работ. Нет. Мы заинтересованы только в ЗА-

ВЕРШЕНИЯХ. Но разве ВЫПОЛНЕННАЯ краткосрочная задача не является завершением?

Доклады об исполнении приказов руководителя пишутся не на имя секретарей руководителя, но они направляются через них, чтобы можно было сделать отметку в журнале и передать их руководителю. Кто отдает приказ, тот и получает ответ.

В том случае если секретарь руководителя должен получить доклад об исполнении одного приказа от нескольких человек, он обычно хранит этот доклад до тех пор, пока все эти терминалы не пришлют свои доклады. В случае если некоторые области деятельности не отчитываются, он отправляет послание вместе со сводкой докладов об исполнении из тех областей, которые выполнили приказ, а также копию приказа о дисциплинарных мерах, предпринятых в отношении тех областей, которые не выполнили приказ. Это ни в коем случае не используется для того, чтобы необоснованно задерживать доклады об исполнении, хотя, конечно же, выполнение приказа полностью завершено лишь тогда, когда это сделано всеми, кому он был отдан.

ЗАСТРЯВШИЕ ИЛИ ЗАВИСШИЕ ЗАДАЧИ

Всегда выясняется, что, если какая-либо важная задача не выполнена, в ней есть какой-то «стопор» или «дефект», неизвестный и не обнаруженный.

В случае если приказ или задача не выполняется, или если не предпринимается никаких действий, или как только

появляется какой-нибудь стопор, секретарь руководителя, предприняв все обычные действия по проверке программы с целью удостовериться, что программа полностью понята, а также подтолкнув тех, кто занимается программой, и лично проведя опрос, отправляет копию приказов в отделение коррекции вместе с информацией, которой он располагает, и просьбой носить шляпу, к обязанностям которой относится коррекция организации и выяснение того, где же «стопор».

Часто это делают до того, как снять человека с должности, или вместе с применением мягких дисциплинарных мер. Это основано на теории о том, что остановка потока всегда означает, что присутствует «стопор» (непонятые слова, что-то неизвестное человеку и т.д.), который отделение коррекции может устранить, но который останется не обнаруженным, если на этом этапе будут использовать только дисциплинарные меры. Это не исключает дисциплинарные меры, это дает руководителю еще один инструмент, с помощью которого можно добиться выполнения приказов.

Отделение квалификации обнаруживает, где находится один или несколько этих «стопоров» И ПЕРЕДАЕТ ВЫПОЛНЕНИЕ ЭТОГО ДЕЙСТВИЯ ОБРАТНО В ТО ОТДЕЛЕНИЕ (ИЛИ ТОМУ ЧЕЛОВЕКУ), КОТОРОЕ ЗА НЕГО ОТВЕЧАЕТ. Само отделение квалификации не завершает действие, оно находит «стопоры», ставит все на свои места и возвращает это дело человеку, которому был отдан приказ.

И таким образом даже застрявшие и зависшие задачи вы-

полняются, и, в свою очередь, об их выполнении докладывают человеку, отдавшему приказ, отправляя доклад об исполнении.

Доклад об исполнении

Кому: Ответственному за программу 24 декабря 2008 г.

_____

От: Зам. по техническим вопросам

Программа по переезду в новый офис на ул. Красноармейская, 65

Задача: Описать обязанности сотрудников при переезде (рабочие группы, ответственные, обязанности по упаковке, обязанности по распаковке).

Что было сделано: Посмотрела объем работ, описала все имущество компании по комнатам, также учла всю мебель в офисе. Закрепила за каждым сотрудником сбор его рабочего места, то, что он будет дополнительно упаковывать, а также учла, что, если сотрудник закончит раньше, помогает другому. Все это описала в виде проекта.

Доказательство:

Приложение: Проект по ответственным за упаковку/распаковку.

Это верно.

С уважением,

Герасименко Марианна
Заместитель директора по техническим вопросам

ГЛОССАРИЙ

Аберрированный – находящийся под воздействием аберрации. Аберрированное поведение – это неправильное или неразумное поведение. Аберрация – отклонение от рационального мышления или поведения. Быть аберрированным – значит ошибаться, совершать промахи или, более точно, иметь фиксированные идеи, которые не являются правдой.

Аффинити – любовь, симпатия или какое-либо другое эмоциональное отношение; степень расположения. Основное определение аффинити – это мыслезаключение о том, желает ли человек находиться близко или далеко от чего-то или кого-то. Если человек не хочет быть близко с чем-то, то имеет место низкий уровень аффинити и наоборот.

Дев-ти – искусственно созданные, ненужные действия, совершаемые вместо того, чтобы выполнить только одно правильное действие. Происходит от английского dev-t, сокращение от developed traffic – «излишнее движение». Например, сообщение, которое было неправильно адресовано, является примером дев-ти так как приводит к необходимости делать лишнюю работу – возвращать сообщение отправителю и переадресовывать его, чтобы исправить ситуацию.

Докер – работник дока; портовый грузчик.

Иррациональный – неразумный, нелогичный.

Искусство – принципы или методы, используемые кем-либо в какой-то конкретной области деятельности.

Квота – производственное задание. Например, человеку ставят квоту: сколько он должен произвести того или иного продукта за определенное время.

Коммуникатор – тот, кто поддерживает движение на коммуникационных линиях или контролирует их, делая это от имени руководителя. Например, это помощник руководителя, который выясняет, были ли получены и изучены подчиненными указания руководителя или даже просто передает его сообщения, что помогает экономить время руководителя.

Корзина для входящей коммуникации – это одна из трех коммуникационных корзин, которые являются частью системы письменной коммуникации. Есть всего три корзины или лотка для сообщений сотрудника, стоящие одна на другой. Верхняя корзина с пометкой “Входящие” содержит те сообщения, которые нужно будет просмотреть. Средняя корзина “Отложенные” содержит те сообщения, которые были просмотрены, но с которыми сотрудник не может немедленно начать работу. Нижняя корзина с пометкой “Исходящие” содержит те сообщения, которые полностью обработаны и сейчас снова готовы для доставки по коммуникационным линиям для подшивки.

Лебединая песня – последнее свершение человека, группы и т.д. перед смертью. Выражение происходит от

древнего поверья, будто лебедь поет раз в жизни – перед смертью.

Маркетинг — (от англ. marketing – в буквальном переводе с английского означает «действие на рынке», «рыночную деятельность») – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.

Непонятое слово — слово, которое либо не понятно, либо неверно понято.

Отдел 20 – это Офис официальных вопросов, задача которого создавать основу для безопасной деятельности компании, обеспечивая юридическую защиту, необходимые разрешения и лицензии, соблюдение требований законодательства, предотвращая угрозу преступных действий в отношении компании, предоставляя физическую защиту и поддержку лиц, от которых зависит безопасность.

Полипропилен – это синтетический, легкий, кристаллизующийся материал, белого цвета или бесцветный прозрачный, отличающийся высокой прочностью при ударе и многократном изгибе, стойкий к действию кислот и щелочей, применяется для производства волокон, труб, пленок, деталей машины в том числе пенопласта.

“Почему” – основная неправильность (что-то, что не является правильным или точным), обнаружение и устранение которой приведет к восстановлению статистик. Когда обна-

ружено неправильное “почему”, его устранение приведет к дальнейшему падению статистик. Когда найдено и устранено настоящее “почему”, это сразу приведёт к росту статистик.

Причина (слэнг) – человек, который создает какое-либо действие или результат; то, что вызывает какое-либо действие или результат.

Программа – перечень задач, необходимых для того, чтобы воплотить в жизнь какой-то план и достичь какую-то цель.

Проект – представленная в письменном виде последовательность шагов, необходимых для того, чтобы выполнить один шаг программы. Проекты должны быть оформлены в письменном виде, но обычно они одобряются только вышестоящим руководителем. Проект может быть написан на задачу программы или отдельное распоряжение.

Реальность – представление о вещах. Это степень согласия, достигнутая между людьми. Реально то, что мы согласились считать реальным.

Ситуация – (от средневекового лат. situatio – положение) – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. В области управления под ситуацией мы понимаем значительный отход от идеальной картины.

Статистика – выраженные в числах данные об уровне производства подразделения или организации в целом по сравнению с предшествующим моментом времени. Если

уровень производства увеличивается, говорят, что статистика растет. Если он уменьшается, говорят, что статистика падает.

Стратегия – общий план умелого управления большой областью деятельности или отдельной областью этой деятельности. Этимология: греч. strategos – общий, stratos – армия, agein – вести.

Стратегический план – план, который описывает, как будет реализована стратегия.

Треугольник АРО – треугольник, символизирующий тот факт, что аффинити, реальность и общение действуют вместе как единое целое, приводя к пониманию. Нельзя повысить или понизить уровень любого из углов этого треугольника без того, чтобы соответственно не повысился или не понизился уровень двух других углов.

Цикл действия – последовательность выполнения действия, в соответствии с которой действие начинают, продолжают столько, сколько требуется, и затем завершают, как это было запланировано.