Введение

\*\*\*\*\*\*\*\*

Цель написания книги

Для кого эта книга

Перечень областей знаний

Перечень персонажей

Страна

Перечень мест действия

Отрасль и продукт

Основные производственный события

Основные организационные события

Основные личные и семейные события

Основные проблемы

\*\*\*\*\*\*\*\*

Описать идеальную систему взаимоотношений организаций разных отраслей: институт, школа, кружки, производство, разработка

Описать переход от текущего состояния в идеальное

Предупредить о вероятный ошибках при переходе

Описать систему целеполагания различных профессий, например, историков

Показать силу знаний, сложности, важность образования

Описать передовые приёмы и подходы преобразований

Использовать простые примеры, жизненных персонажей

###########

Материалы

\*\*\*\*\*\*\*\*

Книги

Теории

Выдержки из интервью

\*\*\*\*\*\*\*\*\*

Teleport Fridge, автор Dulyawat Wongnawa, Тайланд. Этот фантастический концепт, получивший приз по итогам зрительского голосования, представляет собой холодильник с камерой для телепортации продуктов из магазина. Когда этот холодильник-телепорт воплотится в жизнь (а это не так уж нереально, учитывая, что японцы уже научились телепортировать свет), доставка продуктов из магазина или непосредственно от производителя значительно ускорится. При этом можно будет покупать продукты в любой точке мира.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

Слабое звено

1. Профессор Фелпс из австралийского университета провел интересный опыт. В течение месяца он разбивал студентов на группы из четырех человек и поручал им за 45 минут решать управленческие задачки. Лучшая команда получала приз в 100 долларов.

2. Студенты не знали, что в некоторые группы подсаживали специальных людей, которые играли порученные им роли. «Безразличный» — чувак, который садился в группу, закидывал ноги на стол и погружался в свой телефон. «Ехидна» — который по ходу обсуждения делал саркастические замечания типа «Вы что, издеваетесь?», «Вы, наверное, никогда раньше никем не руководили. «Пессимист» — который выглядел так, как будто вчера умерла его любимая кошка, и выражал сомнения в том, что задача разрешима, и в том, что эта команда способна эту задачу решить.

3. Фелпс обнаружил, что даже в том случае, когда остальные три члена группы были способными и мотивированными учениками, неконструктивное поведение всего одного члена группы снижало эффективность всей группы на 30–40%.

4. Получается, что эффективность команды больше зависит от того, есть ли в ней хоть один слабый участник — а не от того, сколько в ней участников сильных.

5. Вывод. Задача руководителей и эйчаров состоит не в том, чтобы помогать сильным сотрудникам — а в том, чтобы избавляться от всех слабых. Сильные справятся и сами, если слабые не будет разлагать окружающую среду.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

- Прошло полтора года с момента смерти ОП. Как тетр сегодня? В каком состоянии на Ваш взгляд?

- Ну, ремонтируется. Есть намерения произвести некоторый косметический ремонт, где-то более глобальный (капитальный). Театр переходит, как я успеваю заметить, немножко на другие рельсы. Это позиция СВ, его понимание театра, его понимание содержания театра, отношения к театру. Год, наверное, мале еще для того, чтобы убедить актеров, другие службы, в том, что так правильно (длительность производственного цикла, цикла жизни товара, цикла завоевания потребителя больше, пока больше, чем время работы) Это большой организм, нужно завоевать право не только тем, что ты худрук или директор, но и теми спектаклями и поступками, которые совершаются от твоего имени.

- Мой театральный инсайт говорит, что все процессы замедлились и ничего не происходит по сравнению с тем как было при ОП.

- Ну знаете, при ОП было много сроков и механизм был запущен так лихо, и так все работало, иногда с перебором но работало, иногда в ущерб себе, но работало. СВ другой человек, он по-другому, еще раз повторюсь, он по-другому все это видит, у него есть план, которым он с нами делился на общем сборе, на закрытии сезона. Другое дело что, хватит ли этого плана для наполнения этого прекрасного театра содержанием. Это очень важно.

- Вы же наверняка в курсе, что все актеры хотели, чтобы худруком стали Вы?

- Я наверняка в курсе, что не все актеры хотели бы, чтобы худруком стал я.

- Вас не сделали худруком?

- Вы знаете, это такая вещь, быть художественным руководителем театра, это я понимаю не дай бог никому, по большому-то счету. Ну серьезно. Это нужно отвечать не только за себя, не только за свой рост, а может, я имею ввиду профессиональный, а может быть даже вообще забыть об этом, о себе. А отвечать за таких же вот непосед как я, да, у которых свои графики, свои планы на жизнь, которым интересно что-то другое, и выстраивать при этом политику театра, приглашать других режисеров, сращивать, это не дай бог. Конечно когда поступило такое предложение, альтернативную кандидатуру предложить, это же не то, что избрание, предложить от театра альтернативную кандидатуру. сказали - хочешь - давайте попробую, почему нет. Я актер, моя профессия с годами может быть это уже не всегда обязательно, но по началу актер должен все попробовать, потрогать, почувствовать, это потом уже - я этого трогать не буду, это "холодное", у меня прилипнет язык, я это знаю, я уже это прошел. Но через какие-то вещи надо пройти, это был вызов, был адреналин.

- Но кандидатуру от театра не утвердили.

- Да не утвердили, нормально, я пошел репетировать, у меня была своя репетиция (пауза), но может я с кем-то испортил отношения, конечно, мне вообще не за что отводить глаза. Я позвонил СВ, сказал у нас будет завтра общий сбор, где есть предложение как альтернативная кандидатуру предложить министерством меня. Вы должны это знать просто. И все.

- СВ нужен театр?

- Я Вам скажу очень просто, когда поступают подобные предложения, очень трудно отказаться, это такая сомнительная удача. Это когда берешь такую удачу отвечаешь ей, ты понимаешь, что у тебя ну 95% это будет не лучшиедни твоей жизни, и только 5% светлых дней, когда действительно что-то случается.

- А Вы прям были готовы отказаться от себя чтоб попробовать?

- Не знаю, вот не знаю. Не готов сейчас ответить. Это трудно. Я нет, я, как говорилаТерехова, молодая, чтобы умирать.

От меня ничего не зависит, если ты не подписываешь какие-то документы , если ты не отвечаешь за жизнь и здоровье людей - болтай сколько тебе вот , есть у тебя время - болтай без умолку.

Правил этой площадки политической я не знаю и я не хочу туда ходить. Я не знаю этих правил.

Да нет, театр должен быть, скажем так, не пошло идти в ногу со временем. Если руководитель или труппа ну совсем ничего не слышит или не хочет ничего слышать, значит такому театру не долго осталось. Наверное так, все же театр должен как-то откликаться на жизнь. Это в свое время сгубило Московский худтеатр. Записки, докладные, кляузы. Люди, которые жгут свои жизни. Странное дело происходит - очень много семечной шелухи между рядами в зрительном зале. Вдруг стало очень много семечек. А театр продолжает жить своей жизнью. Понимаете? Надо дышать, надо быть хоть как-то.

ИТ шники, проститутки, актёры, повтора, врачи нужны любой власти. Не надо к стенке ставить, они очень пригодятся.

ОП очень хорошо умел поддерживать отношения с властью и пользовался этим. И не скажу, что был очень сильно от неё зависим. Просто он умел выстраивать правильные человеческие отношения.

У вас есть главный страх в профессии?

парная работа - нуружу/внутрь

горизонтальный профессиональный рост, а не только вертикальный

альтернативные системы оплаты труда

привычки людей: воровать, получать сдельщину, делать не то что требуется, чтобы его обыскивали на КПП,

работа нового руководителя на разных местах подчиненых подразделений

Знаменитые московские театры сотрясают скандалы. Не успели отшуметь страсти по поводу ухода из «Современника» Сергея Гармаша, как театральная публика принялась взахлёб обсуждать грядущий раскол в МХТ, актёры которого недовольны новым худ-руком Сергеем Женовачем.

Вдобавок стало известно, что Владимир Машков, возглавивший «Табакерку» после смерти Табакова, продолжает увольнять актёров. Ранее труппу уже покинули жена основателя театра Марина Зудина и его сын Павел. Подобная участь, похоже, ждёт и дочь Марка Захарова, которую, по слухам, старательно выживают из Ленкома.

Так что же происходит за кулисами знаменитых храмов Мельпомены?

Мхатовская пауза

Конфликт в МХТ, как и в «Современнике», разгорелся во время сбора труппы. Звёзды театра – Наталья Тенякова, Евгения Добровольская, Константин Хабенский – высказали худруку свои претензии.

«Вы нас не любите», – заявила Сергею Женовачу Наталья Тенякова.

Дело в том, что Сергей Женовач до прихода худруком в МХТ возглавлял созданную им Студию Театрального Искусства – СТИ (как в своё время и Табаков – «Табакерку»). По мнению мхтовцев, именно студийцам принадлежит сердце Сергея Женовача. Они в основном ставят в театре новые спектакли. Старые же, поставленные ещё при Табакове, безжалостно снимаются. Так, за время руководства Женовача из театральной афиши исчезло сразу 17 названий. Причём большинство из этих спектаклей собирали полные аншлаги. Новых же появилось только пять.

В результате многие актёры элементарно сидят без работы.

Но главной претензией со стороны актёров было отсутствие ярких постановок и внятных перспектив. Хабенский сравнил театр с современным сверхскоростным автомобилем, который собрал Олег Табаков. Женовач же, по мнению актёра, заставляет эту супермашину тащиться со скоростью 30 километров в час.

Кстати, после смерти Олега Табакова часть труппы хотела видеть в роли художественного руководителя театра именно Константина Хабенского. Тогда даже было составлено соответствующее обращение к президенту от имени всего коллектива. Авторы письма просили назначить руководителем Константина Хабенского, «который пользуется в театре всеобщим авторитетом».

Но многие актёры – Евгения Добровольская, Ирина Пегова, Дмитрий Дюжев, Авангард Леонтьев всё-таки выступили за Женовача.Возможно, этим и объясняется, что при новом руководстве у Хабенского практически не осталось ролей. Как и у жены Олега Табакова Марины Зудиной, спектакли с участием которой снимаются с репертуара.

Сам Сергей Женовач объясняет малую занятость мхтовцев тем, что штат театра раздут и занять 122 актёра очень сложно.

Правда, некоторые из них в последнее время начали сами покидать труппу. Так, ещё год назад о своём решении уйти объявил Максим Матвеев. Он объяснил это желанием посвятить больше времени семье.

На днях стало известно, что МХТ покинула бывшая жена Константина Богомолова Дарья Мороз.

– Женовач в своё время был поставлен на МХТ так же спешно, как сейчас Виктор Рыжаков в худруки «Современника», – объяснила нам театровед Инна Тимошевская. – Хотя в качестве претендентов на этот пост назывались другие имена: худрук Александринки Валерий Фокин, ректор школы-студии МХТ Игорь Золотовицкий. Говорили, что сам Табаков видел преемником своего ученика – руководителя Театра имени Пушкина Евгения Писарева. Но назначили Сергея Женовача, несмотря на то что он даже не выпускник школы-студии МХАТ, как все предыдущие руководители театра. Говорят, что Женовача в МХТ посадили те же силы, что и Рыжакова в «Современник», и Евгения Миронова в Театр Наций.

Сергей Женовач обещал ответить на претензии звёздной труппы 7 сентября.

Дело – табак

Неспокойно и ещё в одном театре, который возглавлял Олег Табаков. Здесь бразды правления принял преданный ученик и любимец мэтра Владимир Машков.

Вскоре после этого театр покинул один из старейших актёров «Табакерки», который стоял у её истоков, – Андрей Смоляков. Официально – чтобы иметь больше времени для съёмок в различных проектах.

На деле же, как судачат театральные сплетники, у них с Машковым был давний конфликт, ещё с молодых лет, когда каждый боролся за благосклонность учителя. С приходом Машкова эта неприязнь обострилась.

Правда, по другой версии, Машкову не понравилось, что Смоляков слишком много снимается, ставя театр в зависимость от своего графика. Машков, который сам ради руководства «Табакеркой» отказался от всяческих съёмок, мириться с этим не захотел.Покинул театр и сын Табакова. По одной из версий, он обиделся, что Машков не стал занимать его в новой версии знаменитого спектакля «Матросская тишина», где Павел раньше играл главную роль. И вообще, как говорят, Машков был довольно невысокого мнения об актёрских способностях Павла Табакова. А потому не планировал делать из него звезду. Самолюбивого актёра, привыкшего к особенному положению, это якобы задевало.

На днях актриса Татьяна Нестеренко заявила, что с нового сезона Машков уволил сразу половину труппы. Среди уволенных и звезда сериалов «Ольга» и «Зулейха открывает глаза» Роза Хайруллина.

Правда, на деле оказалось, что увольнение коснулось всего нескольких актёров. Их перевели на разовые договора.

– Хайруллина переходит в число приглашённых артистов. Это другая оплата, другой договор. Когда актёр в труппе театра, он беспрекословно подчиняется художественному руководителю, а когда нет, у него появляется больше свободного времени, например, на кино, – сообщили в пресс-службе театра.

Сама актриса заявила, что не видит в своём пребывании на сцене смысла и вообще сомневается в смысле театра сегодня.

Некоторые актёры жалуются, что с уходом Табакова из театра исчезла атмосфера радости и единства, царившая здесь всегда.

По словам Марины Зудиной, Табакова с Машковым роднит сила энергетики, но энергетика эта абсолютно разная. «Табаков был человеком эпохи Возрождения. Машков же, – достаточно жёсткий человек и будет делать только то, что считает нужным», – считает Марина Зудина.

Сама она в составе труппы пока ещё значится, но спектаклей с её участием в репертуаре практически не осталось. И, как говорят знающие люди, вряд ли появятся.

Дочь без отца

Под угрозой сценическая карьера и безусловной примы другого театра, Ленкома – Александры Захаровой.

Марк Захаров принимал свою дочь в театр через худсовет, как и остальных претендентов. Когда дошла очередь до обсуждения её кандидатуры, одна из старейших актрис театра стукнула ладонью по столу: «Что мы тут собираемся обсуждать?! Человек жену в театр не взял! А мы будем решать, быть ли здесь его дочери?!»

Поначалу Александра долго играла в массовке. Но со временем всё же превратилась в приму Ленкома.

В своё время Татьяна Догилева делилась, что после того как Захарова начала получать все главные роли, стало очевидно – остальным актрисам в театре делать нечего. Это якобы и стало одной из причин, по которой она сама покинула Ленком.

На Александре Захаровой в последние годы и в самом деле держался репертуар театра. Она была занята практически во всех знаковых постановках. При том, что некоторые роли уже откровенно не соответствовали по возрасту 58-летней актрисе.

После ухода Марка Захарова многие опасались, что должность худрука по наследству перейдет к его дочери. Но этого не произошло, и единоличным руководителем театра остался его директор Марк Варшавер.

После этого поползли слухи, что он, несмотря на преданность Марку Захарову, начал заменять его дочь в спектаклях молоденькими актрисами.

То же самое произошло и с Дмитрием Певцовым, который, по слухам, готов был поддержать Захарову в её стремлении возглавить театр. На его роли также начали вводить других актёров. Правда, как уверяют в театре, речь идёт лишь о введении вторых и третьих составов.

«Никто не отнимает роли у Александры Захаровой. Она будет играть в своих семи спектаклях ровно столько, сколько захочет. Но в «Женитьбе» с ней в очередь будет играть молодая и талантливая выпускница Щукинского училища Зинаида Дианова. В «Женитьбе Фигаро» наряду с Дмитрием Певцовым главную роль будет играть 30-летний Станислав Тикунов. Во второй состав мы вводим молодых актёров. Но и артистов старшего поколения оставляем пока», – объяснил журналистам Марк Варшавер.

Некоторые считают, что ключевым в этом заявлении является слово «пока».

…Каким образом все эти скандалы скажутся на зрителях, станет ясно с открытием театрального сезона.

#########

Материалы 2

\*\*\*\*\*\*\*\*\*

Офис.

С утра офисные сотрудники в спешке передвигают мебель с места на место, выравнивают все по сантиметру, компасу и т.д.

Посредине всего этого хаотичного движения стоит старенькая уборщица в обнимку со шваброй, испуганно смотрит на все это действо.

Бормочет про себя: «Только помыла, сейчас все опять затопчут, ироды и т. д.»

Стояла долго смотрела на все это, потом спрашивает:

— Милые, а что вы тут делаете? Переезжаете?

— Да нет, бабуля, мы сейчас мебель по фен-шую передвинем и у нас сразу продажи взлетят до небес.

— Сынки, я тут давно уже работаю, еще до революции полы в этом здании мыла. Так вот, до революции тут публичный дом был. Так там, когда выручка падала, кровати не двигали. Там сразу работниц меняли.

(Мат убран)

Переставляя кровати

Управление персоналомКарьера в IT-индустрииЧитальный зал

«Если лень работать – скажи, что надо всё поменять» © (только что придумал).

«Когда в борделе продажи падают, надо работниц менять, а не кровати переставлять» © (какой-то анекдот).

Ну всё, хватит цитат и умстований. Расскажу, как переставляли кровати на одном милом и уютном предприятии. Их прям хлебом кормить не надо было, дай только кроватки подвигать.

Снабжение

На предприятии, сколько оно существовало, была проблема со снабжением. Суть её была очень проста: чуваки-закупщики плохо работали. Надо заказать сегодня – они протянут неделю. Проще и дешевле купить в соседнем городе – они закажут на Дальнем Востоке. Требуется сто втулок, они обязательно закажут или десять, или тысячу.

Все знали, в чём суть проблемы – и снабженцы, и продавцы, и производство, и руководство. Но как-то… Нельзя же прийти и дать людям по башке? Всё надо делать по-умному. С помощью организационных изменений.

Любимое дело руководителей на деревенских заводах – изменения организационной структуры предприятия. Но наши герои решили, что это слишком трудоёмко – рисовать и утверждать новую структуру, оформлять кадровые перемещения, переделывать кучу бумажек вроде процессов и положений об отделах.

Поэтому решили просто поменять названия отделов на вывесках. Эдакая лайт-реструктуризация. Придумали названия, распечатали на обычных листах А4, открутили старые таблички и превратили коридоры заводоуправления в собес. «Отдел снабжения» стал «Отделом логистики», «Отдел продаж» — «Клиентским отделом» и т.д.

Посидели, подождали – нет, не работает. Нужно всё поменять.

Не исключено, что дальше поучаствовал программист, т.к. изменить решили «метаданные организационной структуры» — в названии «Отдел снабжения» надо менять не слово «снабжение», а слово «отдел». И понеслась забавная чехарда.

Сначала самое простое выбрали – «служба». И звучит солиднее, и вроде как намекает, что служить надо. Где-то годик были службы, но не сработало. Тогда решили, что нечего тут совок разводить – отделы, службы, нужно радикальное решение. Пусть будут департаменты.

Департамент – это уже красиво, по-западному. Переделали орг.структуру, сели ждать. Блин, опять не работает. Нужно что-то еще более крутое и вдохновляющее. Решили, что будут дивизионы. «Дивизион снабжения» — как звучит, а? Прям готовое название для нового фильма Кристофера Нолана.

Но, увы, и это не помогло. Однако, надежда зажглась вновь: вылез на свет божий умник, который сказал – у вас названия разделяющие, а нужны объединяющие. Например, «отдел» — от слова «делить», «департамент» — от английского «part» (часть), а «дивизион» — в чистом виде деление («division»). Наверное, это тоже был программист.

Решили – хватит делиться. Пусть будут «команды». Но быстро передумали – стало стыдно перед внешним миром. Представьте – приезжает клиент на переговоры, его встречает человек и говорит: «Я – Вася, из команды продаж». В деревне таких не любят.

Поняли, что не работает подход. Нужно всё поменять.

Теперь уже пошла серьёзная реорганизация. Начали переставлять людей и менять конфигурацию отделов. Снабженцев было человек пять, и остро встал вопрос – по какому признаку их поделить? Пришёл умный чувак и сказал – сейчас в моде т.н. «категорийный закуп». Типа Вася отвечает за категорию «Литьё и поковки», Гена за «Метизы», а Валя – за «Металлопрокат (в т.ч. листовой)» и т.д. Так и поделили. На пять отделов.

Сразу, конечно, обозначили, что каждый отдел будет расти, там появится начальник, свой кабинет и т.д. Ну, чтобы люди не переживали. Однако, к счастью, эксперимент продлился недолго – лишь несколько месяцев.

Поняли, что не работает, и надо всё менять.

Поделили по другому признаку – серийная и заказная номенклатура. Серийная – это всё, что производится разными заводами и можно купить в любой момент. Заказная, соответственно – то, что на складе не лежит, и надо заказывать заранее.

Подвели теоретическое обоснование – прочитали статью Эрика Триста, как он делением и перестановкой шахты в порядок приводил. Сейчас всё точно было по уму – люди поделены по принципиальной разнице в энергетической структуре ежедневной деятельности. Что бы это ни значило.

Однако, не помогло. Поняли, что надо всё менять.

Тут кто-то прочитал книжку про бизнес-единицы. Решили, что у нас, конечно, тоже должны быть бизнес-единицы, матричное управление, а еще лучше – проектное. Но это в отдалённой перспективе.

Бизнес-единица внутри завода – это когда садят в один отдел пару продавцов, пару снабженцев и, допустим, инженера-конструктора. Получается маленькая команда, внутри которой нет границ, препятствий, бюрократии и т.д. Каждая бизнес-единица занимается чем-то своим – или продуктом, или регионом, или клиентурой. Тут поделили по продуктовому признаку.

А всех «непонятно кого» садят в т.н. Корпоративный Центр, он же КЦ. Бухгалтерия, программисты, экономисты, юристы и т.д. Ну и соответственно КЦ состоит «на службе» у бизнес-единиц, оказывая им услуги. Примерно, как государство состоит на службе у граждан и бизнеса.

В общем, рассадили трех снабженцев по бизнес-единицам, двоих оставили в корпоративном центре – на закуп «общей номенклатуры». В каждой бизнес-единице назначили начальника. И, как назло, все начальники были из продавцов. Тех самых, которые на протяжении всей истории существования компании сталкивались с проблемой Дяди Фёдора – чтобы что-то продать, надо это купить. А кто у нас покупал не то и не тогда, мы с вами уже знаем.

Внутри бизнес-единицы, накоротке, старые приёмчики снабженцев действовать перестали. Начальник-продавец говорил чётко, что надо купить, в каком количестве, и когда. А снабженец так не умеет, у него что-то вроде дислексии подчинения. Взвыли парни в бизнес-единицах.

А у тех, что остались в КЦ, всё было по-прежнему – уютно и спокойно. Ну и, после пары месяцев мучений, парни из бизнес-единиц тоже попросились в КЦ. Подвели какое-то обоснование даже – мол, закуп должен быть централизованным, это современный тренд, нечего дублировать функции. Привели пример – один поставщик получает заказы от разных бизнес-единиц, и отгружает по завышенной цене из-за малых размеров партий. Идею отмазки взяли с MBA, на котором тогда учился самый главный снабженец.

Ну и чего делать? Перевели всех снабженцев в КЦ. Потом конструкторов. В бизнес-единицах остались одни продавцы. Весь смысл потерялся, и вернулись в исходную стадию эксперимента – просто отделы. Правда, продолжать эксперимент не стали. Просто смирились и потерялись в кризис.

Айтишники

Параллельно существовали айтишники – программисты и системные администраторы. Поначалу они как-то работали – ну, как попало, безо всяких таск-менеджеров и ITIL’ов. Работали откровенно плохо, ровно так, как принято на заводах – до уровня «чтоб не уволили».

Поглядев на снабженцев и перестановку их кроватей, поняли – вот оно! Хватит выслушивать, какие айтишники плохие, нужно всё поменять.

Решили так – нечего нам, айтишникам, звонить по телефону и орать, что не работает принтер, не формируется отчет или не приходит заявка с сайта. Хотите, чтобы айтишник что-то сделал – пишите служебную записку. Теперь у нас всё будет серьёзно.

Пошли к директору и обосновали изменения. Спорить было трудно – дело ведь именно в отсутствии записей и согласования, а никак не в плохой работе айтишников. Директор, зная и искренне любя стандарт ISO 9001, который утверждает «по процессу всегда должны вестись записи», подход одобрил.

Естественно, сразу прошла индульгенция – все текущие задачи забылись, протухшая просрочка вновь стала свежатиной. Если кто-то хочет, чтобы выполнилась его старая задача, пусть пишет служебку.

Люди не дураки, и с радостью начали клепать служебные записки. Айтишникам пришлось вытащить из серверной старый пыльный стол, чтобы складывать на него тонны бумаги – в ящики столов уже давно ничего не помещалось. Однако, крики и ругань на тему «айтишники работают, как в штаны навалили» поднялись с новой силой.

Ок, объявили айтишники, проблема есть, надо всё поменять. Корень проблемы в том, что служебки – бумажные. Тупо не понятно, что и когда надо делать, и как всё это контролировать.

Решение? Автоматизировать служебные записки! Погибли сразу два зайца – айтишники получили две индульгенции. Во-первых, автоматизацию надо сначала сделать – а это, «вы понимаете», не так просто. Система должна быть гибкой, настраиваемой, удобной и прозрачной. Во-вторых, служебки уже можно не выполнять. А в системе задач нет, потому что еще нет системы.

С разработкой системы провозились полгода. С фанфарами запустили, с треском провалились. Еще полгода исправляли косяки. Народ кипел – не получалось в системе оформить служебку на доработку системы служебок.

К тому моменту, когда система нормально заработала, уже было понятно, что её надо менять. Айтишники, на всякий случай, посыпали голову пеплом, и сказали – не надо было разрабатывать систему. Надо использовать готовую, коих миллион. В этом проблема, а не в том, что айтишники плохо работают. Надо всё поменять.

Взяли паузу на поиск готового решения. Месяца через три выбрали Битрикс – самую дешевую коробку для развёртывания корпоративного портала. Еще месяца три разворачивали и настраивали. Хотя тут, пожалуй, соглашусь: не айтишники виноваты. Три месяца на разворачивание коробки Битрикса и приведение его в работоспособное состояние – это еще по-божески.

Всё это время жили, как попало. Кто-то толкал служебки в прежнюю систему, некоторые печатали, а самые наглые по старинке звонили и орали.

Когда корпоративный портал на Битриксе заработал, история повторилась. Завал задач, который успел пожить в головах, на пыльном столе, в автоматизированной системе, дружно переехал в знаменитый «гибкий адаптивный интерфейс».

С «гибкостью» и «адаптивностью» ковырялись где-то полгода. По дороге поняли, что у пыльного стола и служебок гибкости-то побольше будет. Особенно помогало то, что среди айтишников никто не знал PHP, поэтому тыкались в формы настройки только мышкой. Никто особо не торопился, ведь пока «осуществляется настройка и внедрение системы» — решать текущие задачи не особо нужно.

Плюнули на Битрикс где-то в момент «так и не получилось настроить уведомления в почту, похоже ошибка в платформе». Поняли, что система не подходит для производственных предприятий. Надо что-то менять, радикально.

Взяли месяцок на анализ ситуации. Кто-то сказал айтишникам про скрам: доска, стикеры, гибкость, никаких компьютерных систем. Таким макаром кровати они еще не переставляли. Почему-то решили попробовать скрам. Меняться ведь надо радикально.

Тут же столкнулись с проблемой – скрам запускается за один день. Стикеры есть, маркеры тоже, а белая доска из переговорки давно валяется в серверной. Вытащили, повесили, и погнали. В смысле сели и стали ждать задач.

Вбежал первый орущий, изложил задачу, записали на стикер, повесили на доску. Как ни странно, сразу пошли делать. Пока ходили, прибежали еще пара человек – с них тоже сняли задачи, записали и наклеили. Время было к обеду, собрались вместе и пошли кушать.

Когда вернулись, то чуть не упали: вся доска была в стикерах – желтые, розовые, белые, синие. Кто-то прилепил на магнит листок А4 с распечатанной служебкой. Несколько стикеров валялось на полу, под доской, со следами подошв.

Обед был у всего завода, поэтому решили так: не видел – значит не было. Сняли все стикеры и бумажки, сбегали в курилку, бросили в урну и сожгли. Оставшиеся полдня скандалили с двумя категориями граждан: одни орали «где мой розовый стикер?», другие – «дайте налеплю!». До утра скрам не дожил.

Совместно было принято решение, что скрам не подходит для производственных предприятий. Это – развлечение для хипстерских стартапов, в которых люди только щёки надувают, а работать не хотят, вот и выдумывают себе приключения со стикерами. Мы – люди серьёзные, нам нужна Система.

Перебрали Issues в GitHub (?!), Jira, 1С: Документооборот, какой-то продукт по ITIL, задачи в аутлуке, Битрикс24, Trello, Яндекс.Трекер, Канбан (с забором вокруг доски), еще одну свою систему сваяли.

В общем, испробовали множество вариантов расстановки кроватей. Манипуляции эти заняли несколько лет, по одному и тому же алгоритму. Признаем, что старая система или методика не годятся. Надо всё поменять. Берем время на анализ рынка и подбор новой системы. Потом – на её внедрение и настройку. Учим пользователей. Запускам. Получаем тот же вал задач, который быстро краснеет. Возвращаемся к исходной стадии.

А работали по-прежнему – до уровня, чтоб не уволили.

Директор

Ну и напоследок еще один любитель переставлять кровати – директор. Его любимой стезёй были системы оплаты и мотивации.

Говоря по-простому, проблемой было то, что директор мало платил – всем, включая своих заместителей. Но он вовремя понял ключевую стратегию, которую я слышал много раз, начиная с 2006 года, на деревенских заводах. Сейчас кратко изложу, только своему директору не показывайте.

Надо постоянно менять систему оплаты. Цель – платить меньше. Но людям должно казаться, что они стали получать больше.

Делается очень просто – через систему премирования, грейдов или, лучше всего, KPI (КПЭ).

В самом начале были оклады, у некоторых, вроде продавцов – премии. Директор через некоторое время попал в неприятную ситуацию. С одной стороны, оклады давно не менялись, и люди стали роптать, травить байки про «компании, в которых каждый год индексируют». С другой стороны, его и текущий ФОТ уже напрягал – хотелось уменьшить.

Ну он и решил всё поменять. Сделал всем КПЭ, от зам.директора до уборщицы. Зарплата поделилась на окладную часть (примерно половина от предыдущего оклада), и премию по результатам работы. Естественно, железное правило внедрения новой системы КПЭ было соблюдено: она позволяла, чисто теоретически, получать больше, где-то на 30%.

Эту цифру (30%) директор постоянно озвучивал: я, такой хороший, увеличил вам зарплату на 30%, а вы не хотите работать. По факту, конечно, люди стали получать в районе 70% от предыдущего уровня дохода. Но докопаться было нельзя.

Недоволен, что мало получаешь? Так ты не получать, а зарабатывать пришел. Вот и зарабатывай. Я, директор, не могу за тебя работать, я создаю возможности, условия и перспективы. Работай и радуйся.

Люди постепенно приноровились к противоестественным показателям, вроде «Отсутствие замечаний по чистоте в местах общего пользования», как-то договорились – перестали друг другу жизнь портить, и с горем пополам вышли на прежний уровень дохода.

Директор это заметил, и решил всё поменять. Сильно возиться было лень, поэтому просто придумал другие показатели, не меняя принципиально всю систему. ФОТ опять снизился, и какое-то время директор жил спокойно.

Когда люди научились за один месяц переучиваться на новые показатели, директору пришлось поднапрячься, придумать и внедрить систему грейдов. Теперь снова был оклад, но его размер зависел от грейда – это типа категории специалиста. Естественно, на старте системы всем был присвоен низший грейд – прошлые заслуги не учитывались. Менять – так менять.

Если следовать стратегии директора, то главное при внедрении грейдов – сделать алгоритм повышения уровня максимально сложным и непонятным. Что надо делать, как готовиться, какие результаты показать, кому экзамен сдать, куда шоколадку принести – ничего известно не было. Директор сказал – посмотрим 2-3 месяца, как пойдёт внедрение системы, и решим.

Через полгода нанял девочку лично себе в подчинение, назвал её «Менеджер по квалификациям», велел придумать алгоритм повышения грейдов и исполнять его. Не то чтобы велел – скорее предложил, или рекомендовал. Чтобы не особо торопилась.

К моменту, когда алгоритм был готов, директор опять решил, что надо всё поменять. Снова заскрипели ножки кроватей по старым истерзанным половицам. На этот раз – в сторону хозрасчёта.

P.S.

Не исключаю, все проблемы предприятия, и конкретно – снабженцев и программистов, были вызваны любовью директора к перестановке кроватей. Вы как думаете?

Теги:черт знает что

Хабы: Управление персоналом Карьера в IT-индустрии Читальный зал

39

##########

Идея

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

Хозяин решает дать работу по протекции - завод: получится-хорошо, нет и нет

Предлагают лидеру-практику и проныре-герою

Каждый формирует свою команду под свои задачи

Преподаватель в вузе мба - Слабо реализовать теории на практике

Начальник цеха-переросток

Задачи для каждого

Планирование изменений

Набросок действий по обследовании, выявлению

Изначальный концепции: парная работа, не терпимость к грязи

Цель 1: безубыточность завода

Цель 2: лучшая управляемость и связь с бизнес целями производства

Идея - показать практическое применение теорий и возможность изменений в нашей токсичной среде без лидера

Показать последствия маленького горизонта планирования

По телеку показывают события централизации, которые накладывают границы на решения героев и они его перестают смотреть, чтобы выйти

Международные новости - фон событий: локальные конфликты, надои, санкции но в космосе

Место, где царит посредственность

Типичный миф начинается в доме главного героя (ВУЗ) . Покинув дом, герой встречает в пути многих противников, испытывает себя и возвращается, постигнув то, что прежде где-то в глубине души сознавал. Герой не смог создать собственную уникальную личность в этом безопасном месте (ПРОВЕРИТЬ ТЕОРИИ НА ПРАКТИКЕ). А в дороге он проверяет себя. Но в мифе герой не становится иным. Он должен вернуться домой, чтобы глубже прежнего понять, кто он и кем всегда БЫЛ (ВУЗ НОВГО ВРЕМЕНИ).

Учреждение — это организация с определенным набором задач, областью деятельности, правилами, иерархией и принципами работы. Метафора учреждения превращает город в сложно организованную структуру, подобную армии, где огромное число людей имеют свою функцию и взаимодействуют друг с другом в строгом соответствии с ней

Комплектующие из Китая, город Чита

Переход от промышленного укладка жизни к информационному

3 части образования: школьник, бакалавр, магистр, жёлтые береты

Символ: антистресс кубик по Визель

Символ романа: старая кирпичная водонапорная башня, где верх определяется формой нижних кирпичей, вверху кирпичи такие же как внизу,результат дают верхние, но без нижних никак, если надо переделать верх, то надо менять низ, а это сложно. Кирпич - привычки людей, а кирпичи фундамента - привычки ритуалы организации

Фамилия Преображенский - преобразует

Каждый хочет видеть бытовое чудо - идеальную работу

############