

Управление изменениями и жизненным циклом компании

д.э.н., академик РАЕ, профессор программы MBA Высшей школы бизнеса К(П)ФУ,
кафедры общего менеджмента Института управления экономики и финансов К(П)ФУ,
кафедры сервиса и туризма ПовГАФКСиТ,
Директор НИИ отраслевого управления,
Партнер Маркетингового Общества РТ,
Член Российской Профессиональной Психотерапевтической Лиги,
Член Ассоциации Тренеров - Консультантов,
Номинант премии «Российский национальный Олимп-2004»,
член Гильдии маркетологов России,
Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США)
Президент Международного Фонда Охраны и Восстановления Дикой Природы

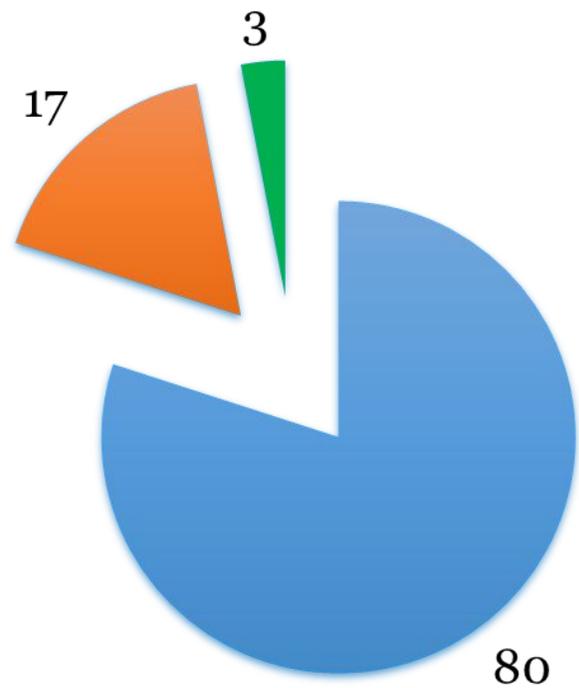
Павлова Аделия Вадимовна

930895@list.ru

Основы изменений в организации

Понимание своей организации и соответствие инициатив ее реальным потребностям являются первым шагом в создании успешной программы изменений.

Имели ли место, за последние 2 года, изменения в Вашей компании, (%)

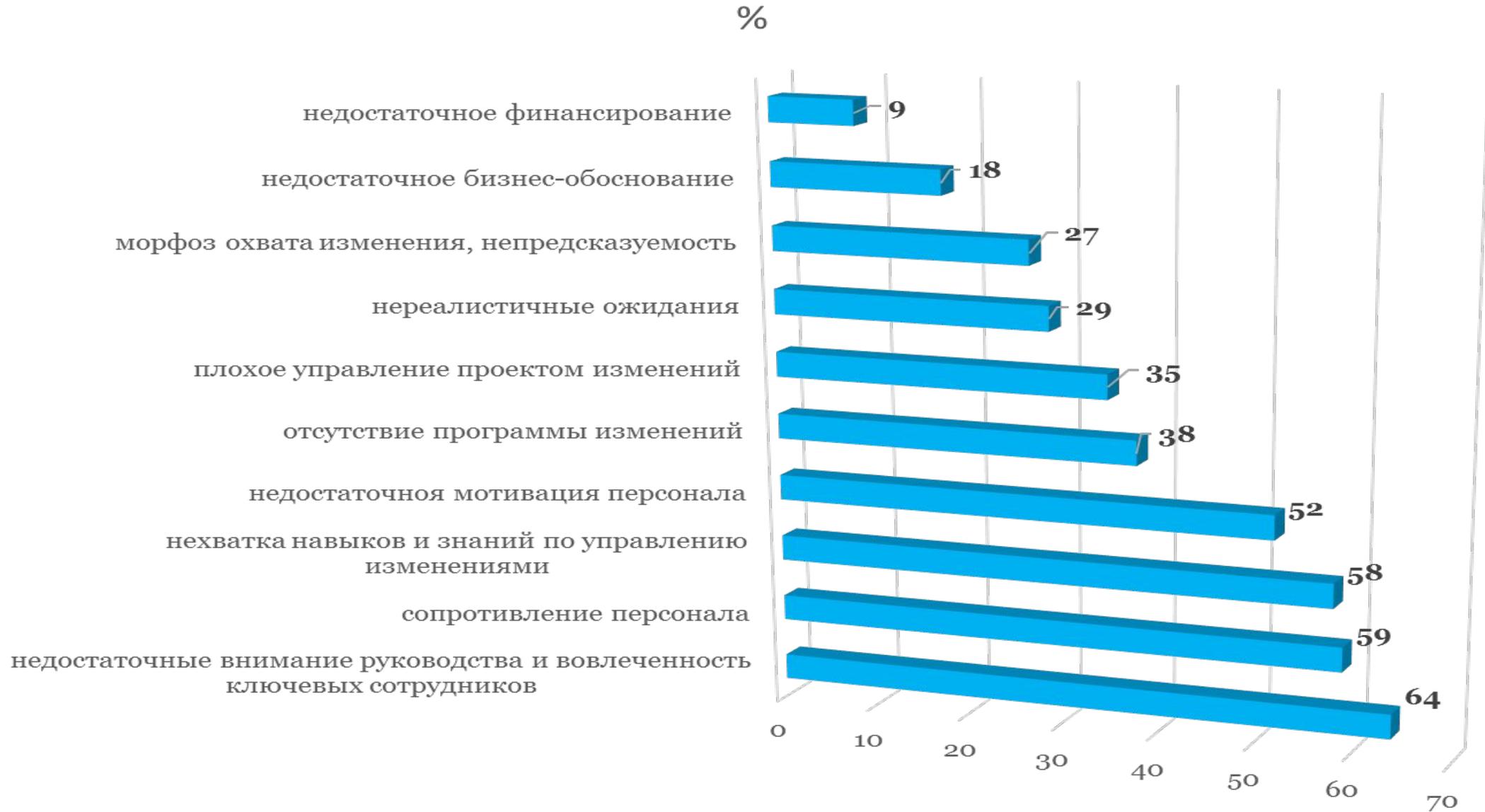


- да, я принимал в них непосредственное участие(они затронули меня)
- да, но я не принимал в них непосредственного участия
- нет, не припомню

Насколько они были успешны? (%)



В чем состояли основные сложности?





Управление комплексом изменений



УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ ИЗМЕНЕНИЙ. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ФРЕЙМВОРКА.
<https://talent-management.com.ua/3924-upravlenie-kompleksom-izmenenij-vizualizatsiya/>

Источники изменений

Внутренние
МОТИВЫ:
*стремления и
видение*

Внешние факторы:
*давление среды
(семья, коллеги,
клиенты, рынок,
общество,
законодательство)*

Три движущие силы новой экономики

- **Знания**, интеллектуальный капитал в качестве стратегического фактора
- **Изменения**, постоянные, быстрые и комплексные, создают неопределенность и снижают предсказуемость
- **Глобализация**, - в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникации и информации, - которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса.

Причины изменений

Причины изменений	Примеры
Спрос на рынке	Снижение объема продаж каких-то конкретных видов продукции или услуг
Изменения на рынках поставок	Увеличение стоимости и ограничение объема поставок
Экономические факторы	Общий спад активности в компаниях, занимающихся розничной продажей. Изменение курса валют.
Социальные факторы	Изменение общественных приоритетов, например существенное изменение отношения к экологической чистоте производства.
Технологические факторы	Увеличение роли новых технологий в производстве и информационных системах
Политические факторы	Смена лидера в составе местной власти или правительства
Случайные факторы	Землетрясение, пожар, наводнение, ураган

Организационная эффективность



Проблемы



Изменения



Проблемы



Возможности-угрозы

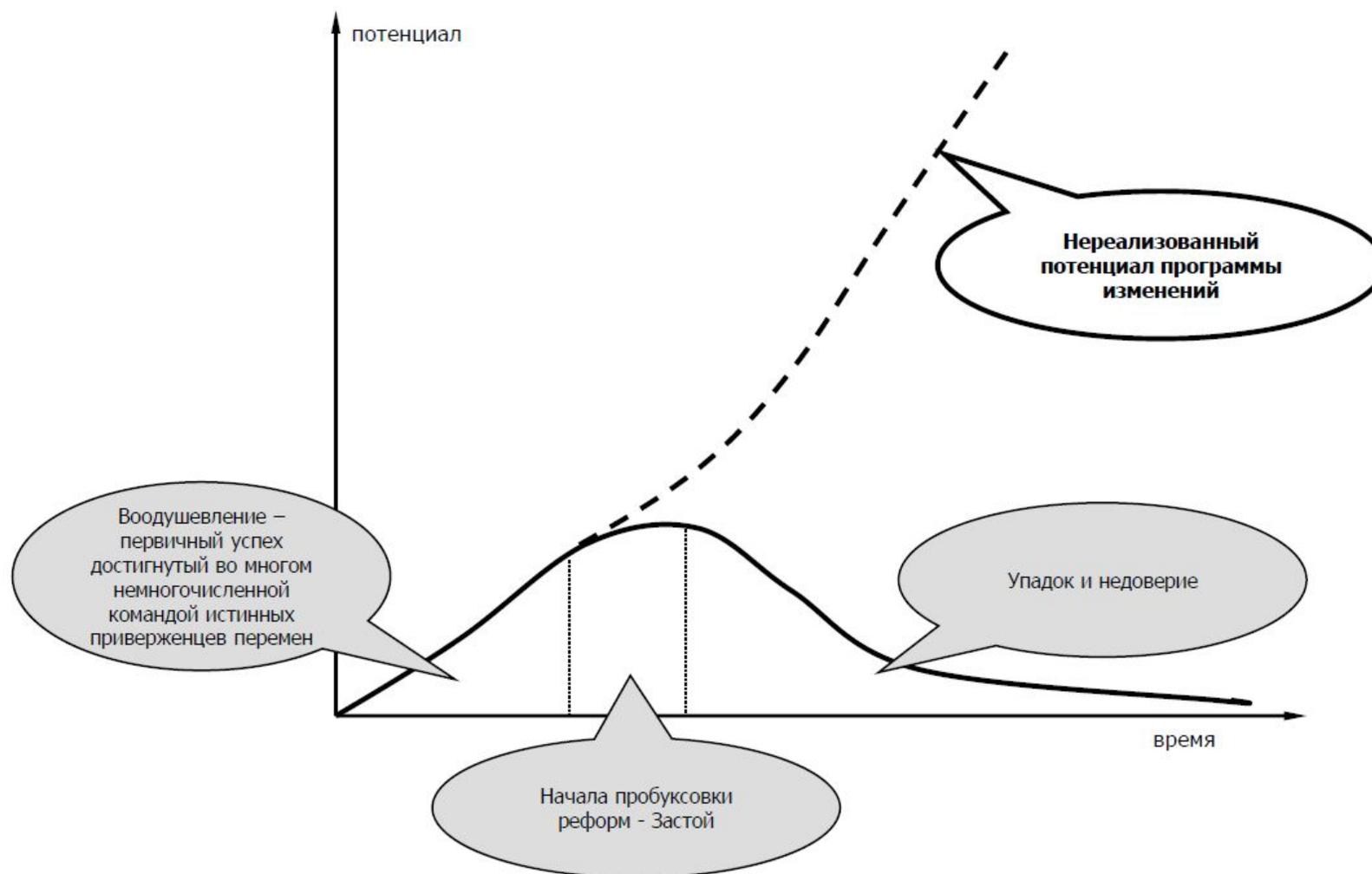


Менеджмент

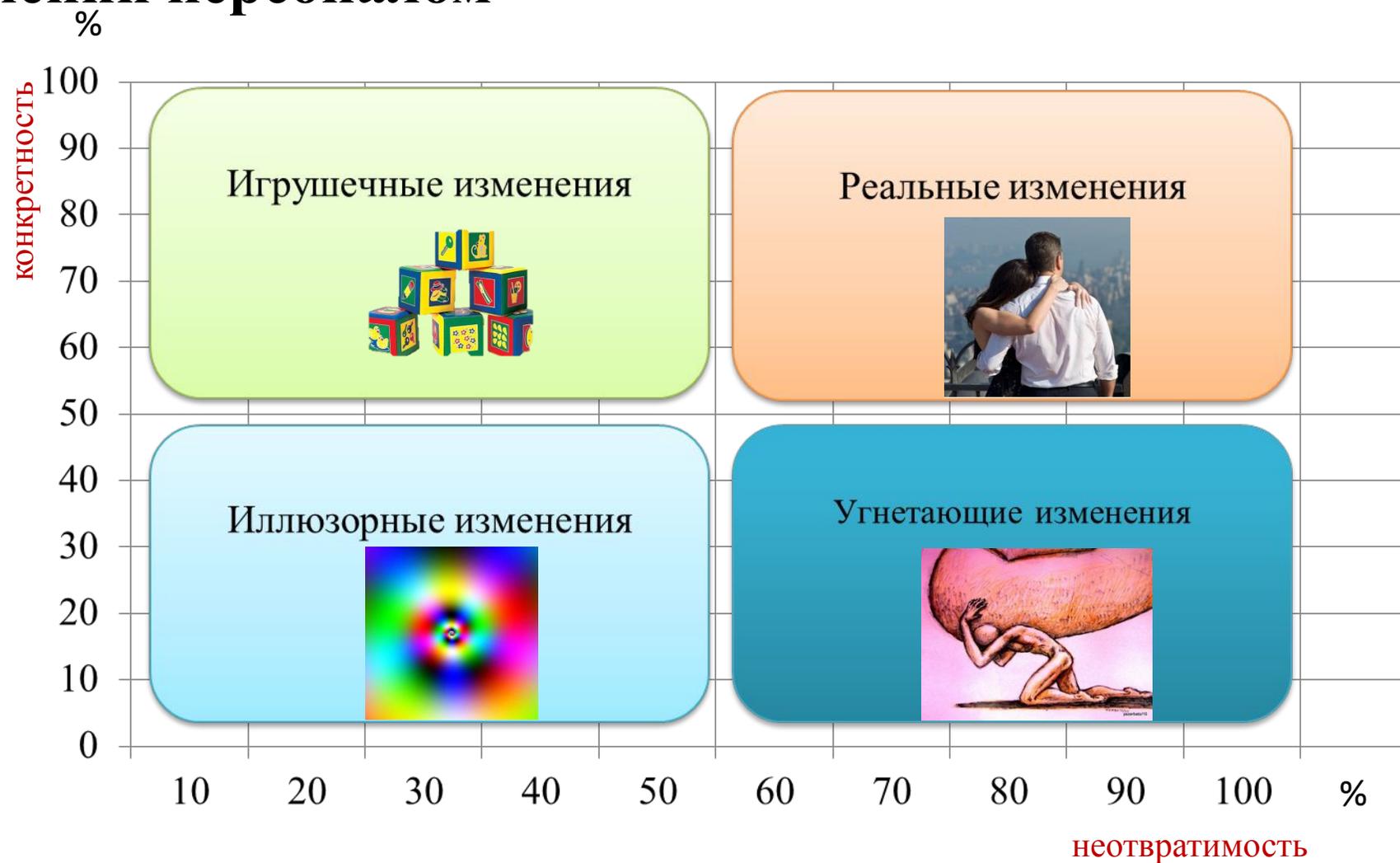


Сопротивление изменениям, его причины и методы преодоления

Жизненный цикл программы изменений



Типы ситуаций, которые определяют текущее восприятие изменений персоналом



Игрушечные изменения

Сотрудник:

- имеет четкий план внедрения изменений;
- совершенно не чувствует необходимости этим планом пользоваться («И так ведь все нормально!»)

Иллюзорные изменения

Сотрудник:

- не уверен состоятся ли предполагаемые изменения вообще;
- не понимает, что, когда и как ему делать, чтобы внедрить эти изменения

Реальные изменения

Сотрудник:

- абсолютно уверен, что изменения неизбежны;
- располагает четким планом их внедрения

Угнетающие изменения

Сотрудник:

- уверен, что изменения не откатимы;
- не понимает, что, когда и как ему делать, чтобы внедрить эти изменения

Компания рискует потерять ценных сотрудников.

Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	“Политическое” поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

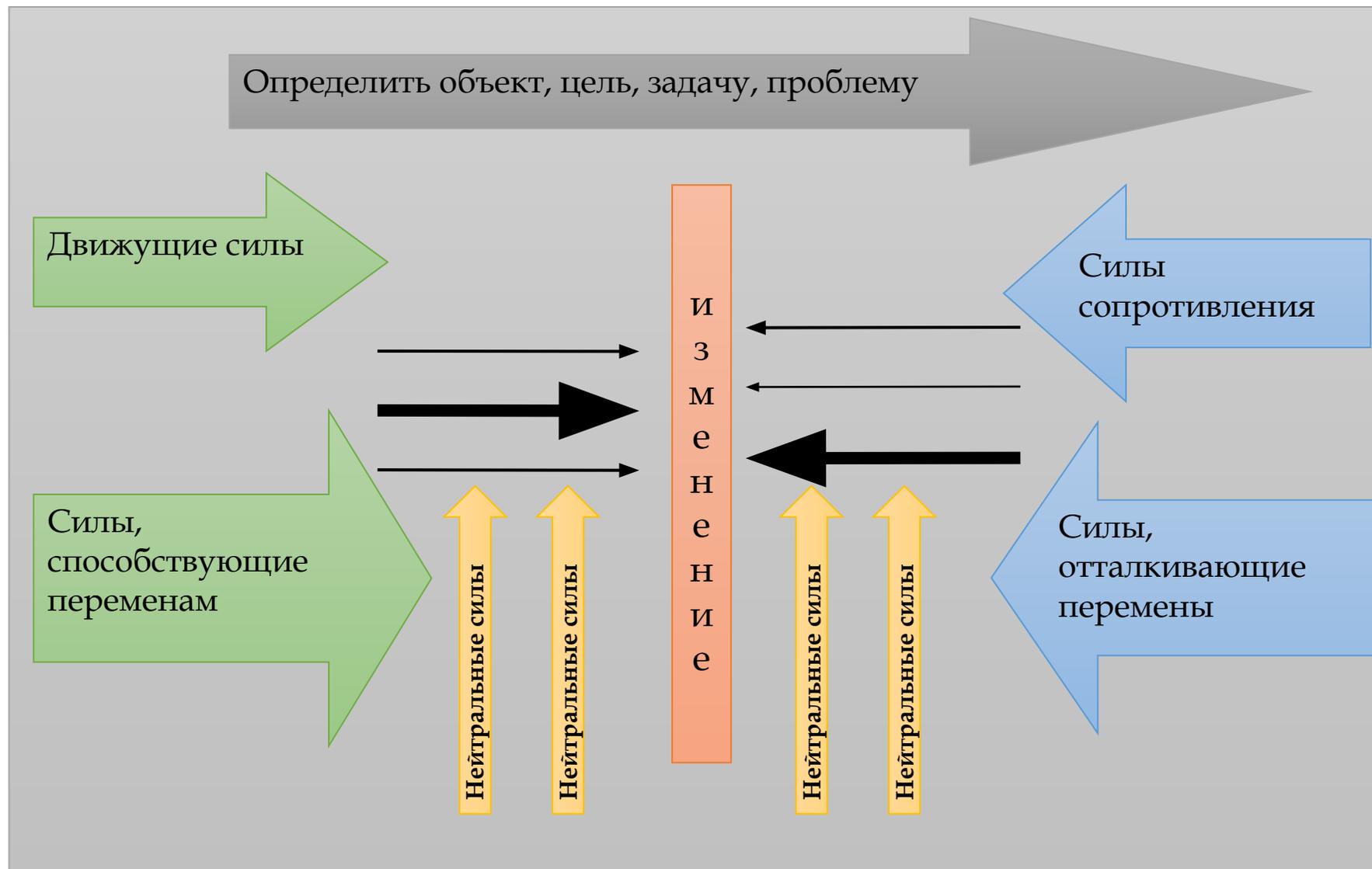
Личные барьеры

- Страх перед неизвестным;
- Потребность в гарантиях;
- Отрицание необходимости перемен и опасения явных потерь;
- Угроза сложившимся социальным отношениям;
- Невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменными лиц;
- Недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

Барьеры на уровне организации

- Инертность сложных организационных структур;
- Трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- Взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- Сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в «балансе власти»;
- Прошлый отрицательный опыт;
- Сопротивление изменениям, «навязанным» консультантами из вне.

Анализ поля сил



Как оценить потенциальное сопротивление изменениям

$$K = \frac{\begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{неудовлетворенных} \\ \text{положением дел в} \\ \text{организации} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{будущее компании} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{необходимые действия} \end{array}}{\begin{array}{l} \% \text{ рядовых} \\ \text{сотрудников,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ руководителей,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array}}$$

Informles Consulting

$K > 1$ изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех

$K < 1$ изменения приведут к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности

Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений (Маркушина Е.Г.)

- Хранители истории – приверженцы прошлого, проверенных рецептов, ценители регламентов и правил, их принцип – «от добра добра не ищут». Активные противники всего нового.
- Интеллектуалы-интроверты, создающие ценности в своих норах в компании библиотеки и компьютера, формально они внутри организации, фактически вне ее. Интерес к переменам может возникнуть лишь в купе с опасностью разрушения уютной норы. Пассивные противники перемен.
- Гонители скуки – заметные потому, что шумные и эмоциональные. Потенциально позитивны, но не к самим переменам, а к процессу их обсуждения. Противники тех перемен, к обсуждению которых их не пригласили. Деятели народного пиара. Нестабильны и непредсказуемы.
- Равнодушные к переменам труженики – готовы участвовать в них только если:
 - ✓ Хозяин скажет «надо»;
 - ✓ Если это сулит занятость, работу, причем смысл деятельности значения не имеет.Нейтральны к переменам в принципе, следуют за лидером.

Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений (Маркушина Е.Г.) (продолжение)

- ❑ Верующие в чудо- сострадательные, мнительные, обидчивые, склонны к благотворительности. Расположены к безболезненным переменам, от которых «всем будет хорошо» . Алогичны, непрактичны, не умеют преодолевать трудности. В переменах не участвуют, они их переживают. Пассивно позитивны.
- ❑ Хорошо самоорганизованные ценители дисциплины и порядка – девиз «время-деньги»Принимают участие лишь в тех инициативах, которые просчитаны, распланированы по времени, принесут личную финансовую выгоду. Сторонники перемен, участники.
- ❑ «Патологически скромные», то есть не заметные и на первый взгляд обычные люди с хорошей интуицией. Если они «не серые кардиналы», то значит у них «красная кнопка». ***Пока Вы здесь сидите, они уже преобразовывают.*** Через прямое манипулирование могут провоцировать и проводить изменения просто для развлечения. Теневые сторонники перемен собственного авторства.
- ❑ Неугомонные экспериментаторы, враги застоя – девиз «вперед и вверх, ни шагу назад», разрушители канонов, призванные лидеры-управленцы. Не всегда вдумываются «зачем», лишь бы вперед. Активные сторонники и инициаторы.

Отношение к изменению

Группа	%
Союзники	15 - 20
Противники	10 - 15
Созерцатели	75 - 65

Формы противодействия

- ✓ Нежелание учиться.
- ✓ Избегание обсуждения, демонстративное отсутствие инициативы.
- ✓ Поиск ошибок и неконструктивная критика.
- ✓ Намеренно неверное использование наработок преобразователей.
- ✓ Лозунг «Все это уже было раньше, и ничего не изменилось».
- ✓ Затягивание дискуссий и требование дополнительной информации.
- ✓ Увязка решения с другими вопросами «Это можно было бы сделать, если бы было сделано то ..., но раз то не сделано, то и этого нельзя».

Методы преодоления сопротивления

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу

Методы преодоления сопротивления (продолжение)

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют

Преодоление сопротивления по Р. Кантеру и Б. Стайну

- Обеспечение поддержки предлагаемых изменений- вовлечение ключевых и заинтересованных групп и отдельных лиц в поиск оптимального решения;
- Определение общей перспективы – отображение желательного направления изменений;
- Установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений;
- Обеспечение информацией и обучение персонала;
- Постоянная проверка ключевых параметров организации;
- Обеспечение участия в процессе изменений;
- Гарантия стимулов – параллельно должны обеспечиваться стимулы, содействующие внедрению и институциональному закреплению изменений.

Препятствия на пути к успешному управлению изменениями

1. Непонимание необходимости изменений
2. Отсутствие поддержки со стороны ключевых фигур
3. Отсутствие фокусирования на правильно выбранной цели
4. Непонимание необходимости учитывать временные рамки
5. Неспособность изменить статус-кво
6. Отсутствие способа измерения результатов
7. Прожектерство
8. Расхождение между словом и делом
9. Копирование других
10. Сосредоточенность только на части процесса
11. Стремление совершить невозможное
12. Отсутствие сфокусированности
13. Отсутствие воли
14. Неспособность противостоять неблагоприятным факторам в работе.

Концепция жизненного цикла организации

«Организационное развитие»

- естественный процесс качественных изменений в организации, производных от ее возраста;
- изменения, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями;
- это сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии и рынка

Жизненный цикл и природа проблем

- Каждая система имеет свой жизненный цикл
- Системы следуют предсказуемым моделям поведения
- На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться
- Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины.
- Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением.
- Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность.

Нормальные и аномальные проблемы

- Эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается нормальными проблемами.
- Бесплодные попытки убрать препятствия изменениям приводит к аномальным проблемам.

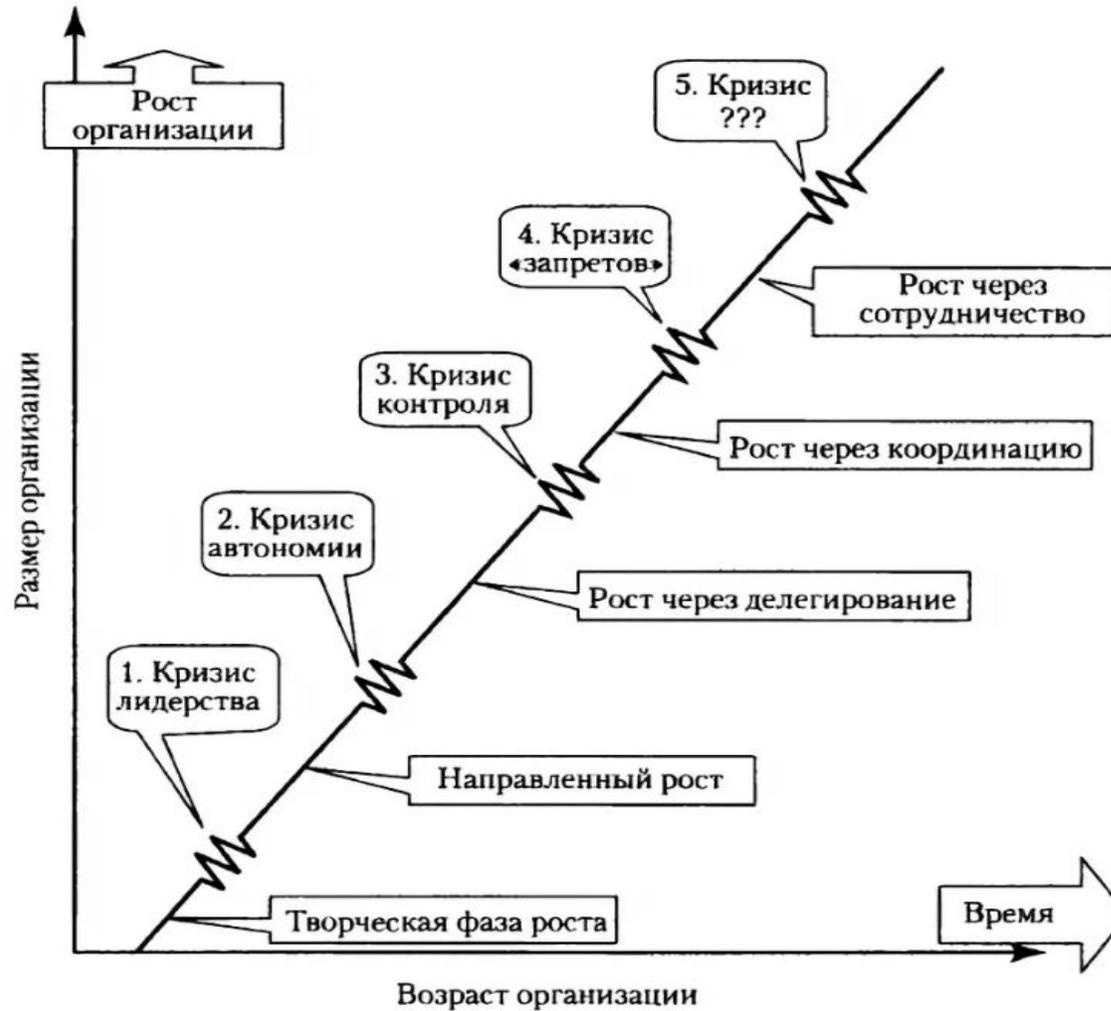
Иерархия жизненных циклов



Ретроспектива концепций жизненного цикла организации

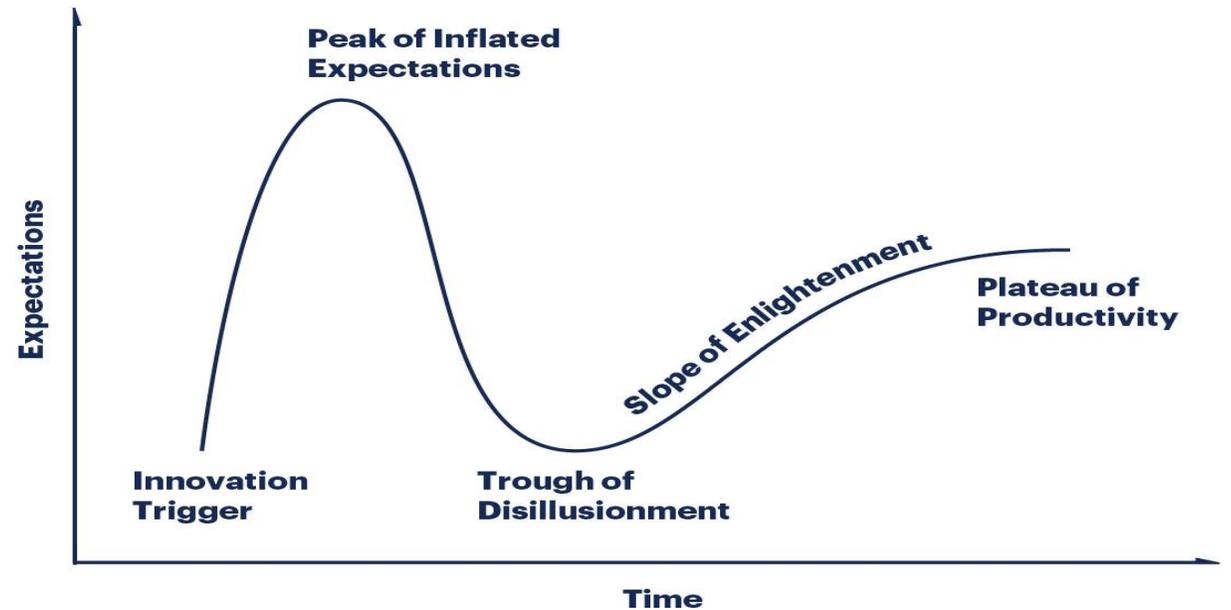
Автор	Название концепции	Год создания
А. Даун	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер и П. Фризен	Траектории развития организации	1983

Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру



В 1995 году исследовательская компания Gartner предложила hype cycle — кривую зрелости технологии, графически представляющую стадии, через которые проходит технологическое новшество в ходе своего становления.

Данный феномен наблюдается при появлении любой новой техники, будь то появление планшетов на рынке или внедрение новой CRM системы на предприятии.



«**Запуск технологии**» — первая фаза цикла: технологический прорыв, запуск проекта внедрения, который обещает желанные цели и решение многих проблем (хорошо если не всех)

«**Пик завышенных ожиданий**» — общественный ажиотаж приводит к чрезмерному энтузиазму и нереалистичным ожиданиям. Успешное применение технологии возможно, но обычно неудач больше, чем успехов.

«**Нижняя точка разочарования**» — технология не в состоянии соответствовать ожиданиям и быстро гасит энтузиазм. Начинают появляться разные «уважительные» причины, которые препятствуют ходу проекта.

«**Склон просвещения**» — тут начинаются встречи, пересмотры некоторых идей или задач, корректировки хода проекта, иногда многие задачи, которые казались важными и нужными в начале, тут отпадают, но появляются смежные задачи, которые обнаруживаются в ходе проекта и решение которых дает больше преимуществ для организации.

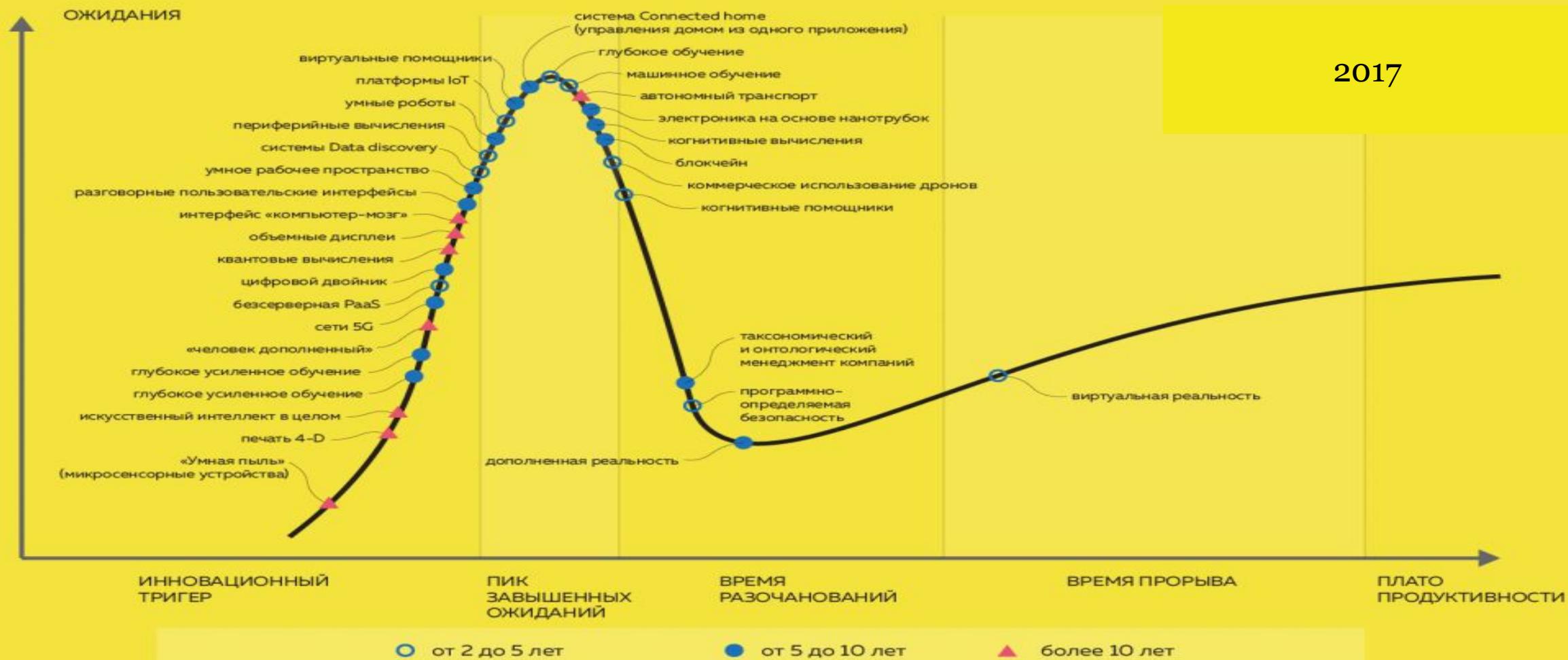
«**Плато производительности**» — преимущества технологии становятся очевидными и признаются всеми. Технология стабильна и эволюционирует во второе и третье поколение. Окончательная высота плато зависит от того, насколько широко технология применяется.



ЦИКЛ ЗРЕЛОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ



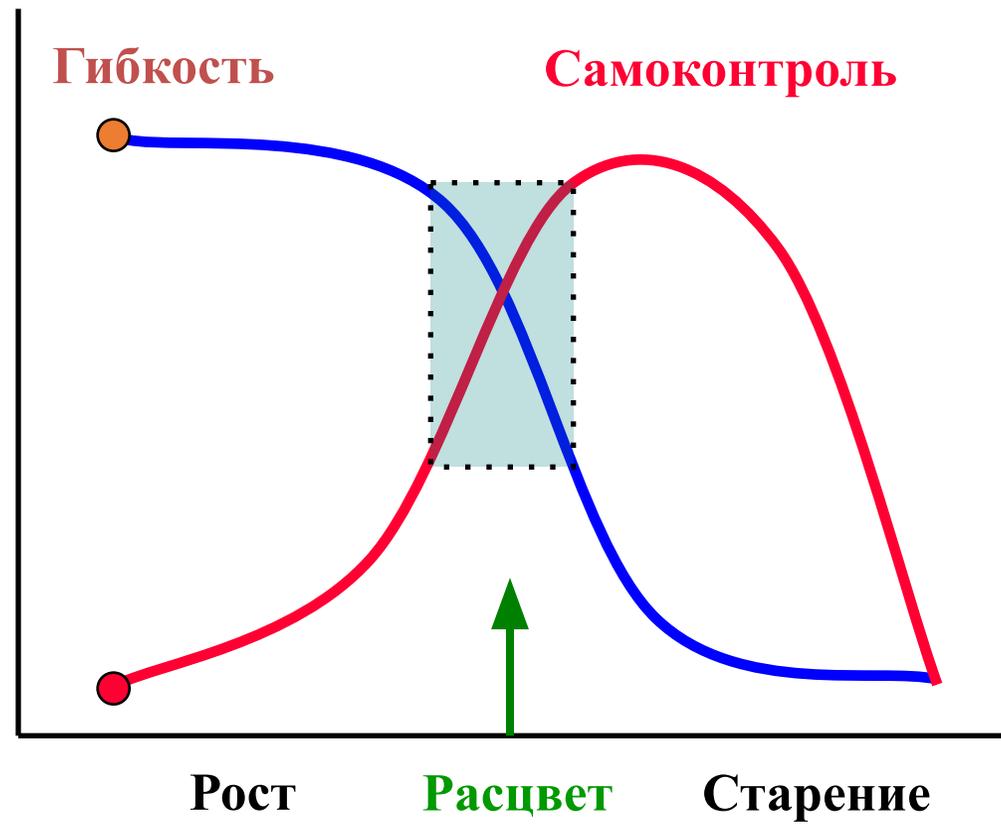
IT индустрия 2017 года



Хайп-цикл Гартнера



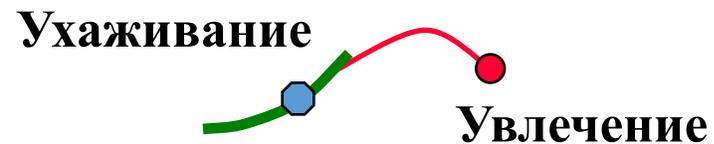
Организация на этапах роста жизненного цикла



Жизненный цикл организации



- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует «Изменить рынок» или разработать «Рыночную нишу»



Ухаживание

<i>Нормальные признаки</i>	<i>Аномальные проблемы</i>
Продуманные детали	Никакие детали не продуманы
Реалистичный и преданный делу основатель	Нереалистичный и фанатичный основатель
Ориентация на продукт желание добавить ценность	Ориентация исключительно на ROI
Преданность делу соизмерима с риском	Преданность делу не соизмерима с риском
Сильный контроль основателя	Уязвимый контроль основателя

- «Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!»
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



Младенчество

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на продажи
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Отрицательный денежный поток	Непредвиденный отрицательный денежный поток
Сохранение преданности делу	Потеря преданности делу
Отсутствие управленческих систем, делегирования	Преждевременные системы, процедуры, делегирование
Один хозяин, но желание слушать	Нежелание слушать, высокомерие
Ошибки и кризисное управление	Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
Поддержка дома	Отсутствие поддержки дома

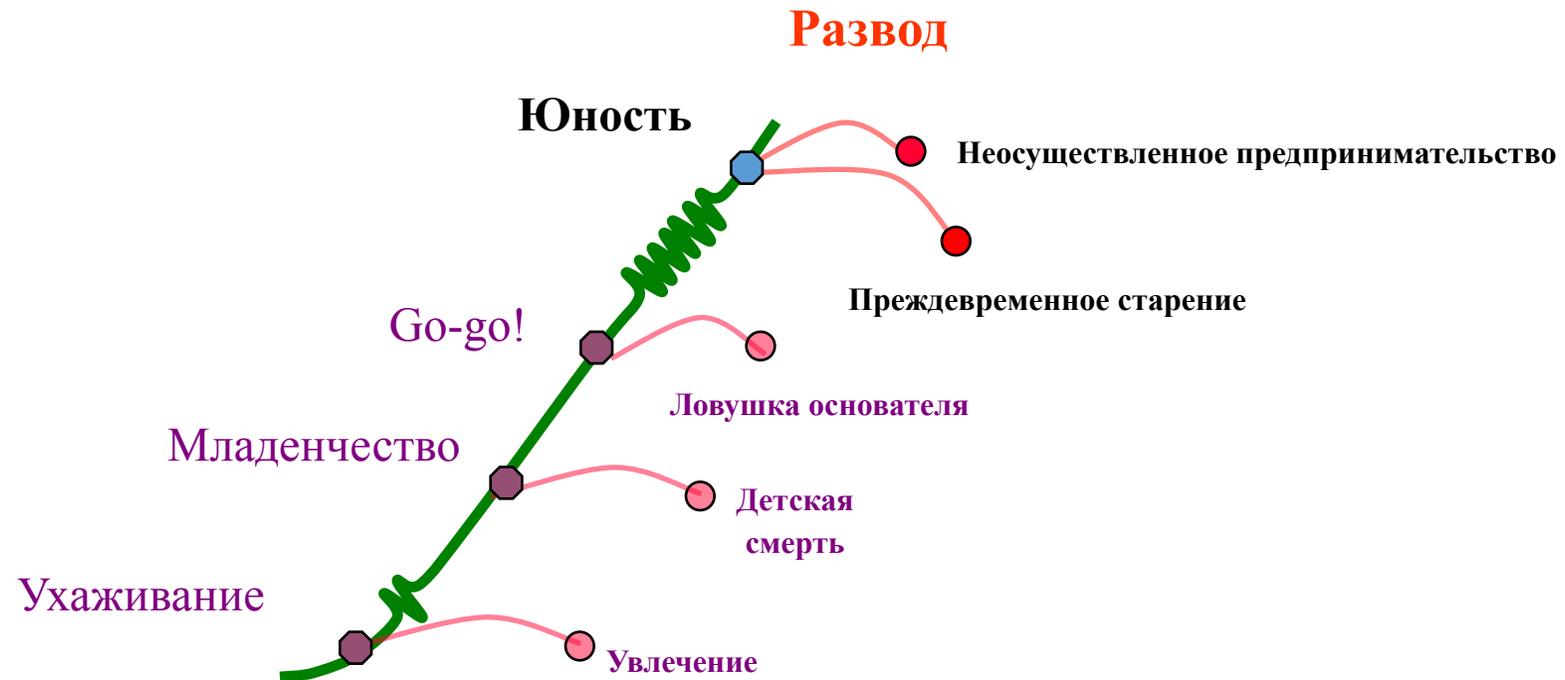
- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



Go-go!

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Уверенность	Заносчивость
Рвение	Отсутствие фокуса
Высокий уровень энергии	Распыленная энергия
Ориентация на продажи	Преждевременная ориентация на прибыль
Поиск новых проектов	Отсутствие границ новых проектов
Отсутствие управленческих систем	Сложные, избыточные, дорогостоящие управленческие системы
Продажи, превышающие возможности	Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
Недостаточный контроль затрат, совещаний	Отсутствие контроля затрат, совещаний
Нечеткая система расчета зарплат	«Переплаченные» сотрудники
Нечеткие обязанности и коммуникации	Отсутствие ответственности, коммуникаций

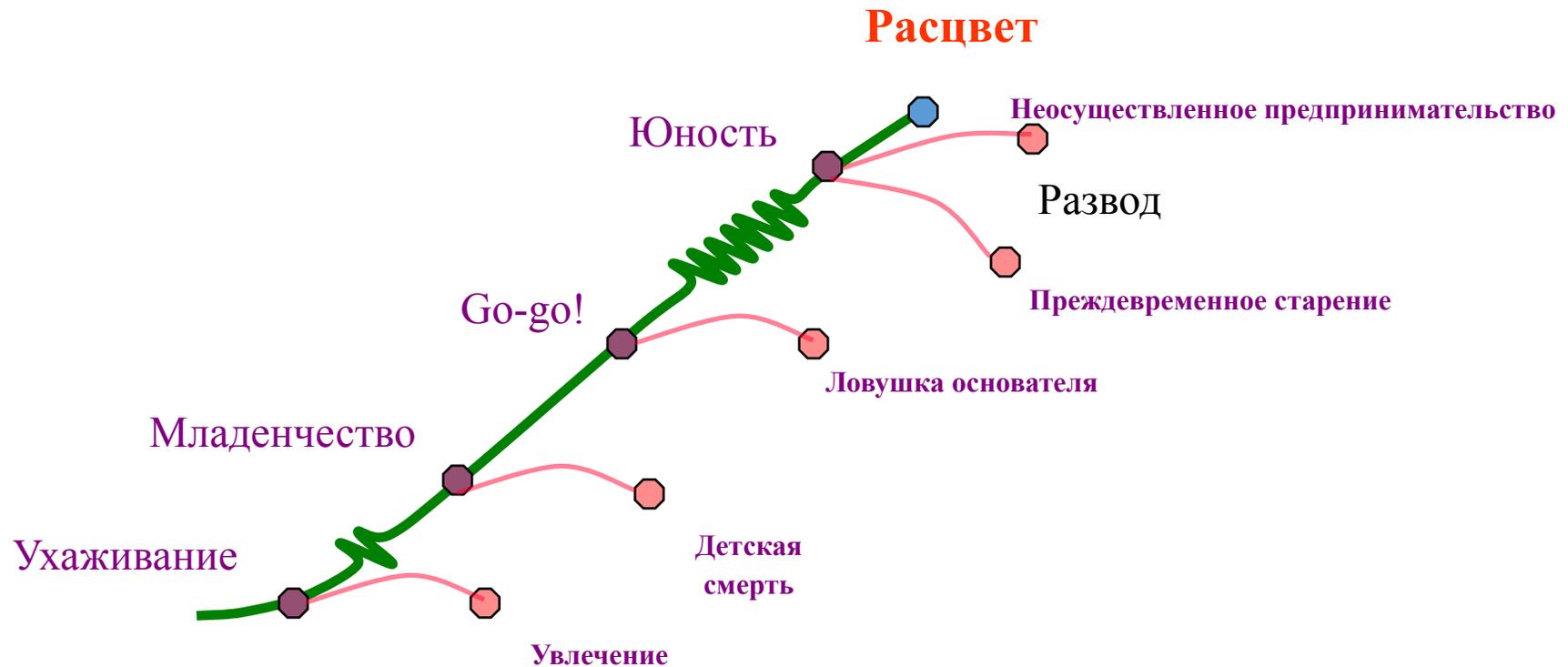
- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования



ЮНОСТЬ

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Конфликты между владельцами или директорами	Возврат назад и ловушка основателя
Временная потеря виденья	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета компании	Отстранение основателя
Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение	Индивидуальные бонусы при потере прибыли
Бессистемное делегирование полномочий	Бесконечная передача власти
Невыполнений установленных правил	Резкое падение доверия и уважения. Избыточное количество внутренних правил. Управление «разделяй и властвуй»
Отсутствие контроля, ответственности	Чрезмерный и дорогой контроль
Низкий моральный дух	Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
Рост прибыли, не растущие продажи	Растущая прибыль, падающие продажи

- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей

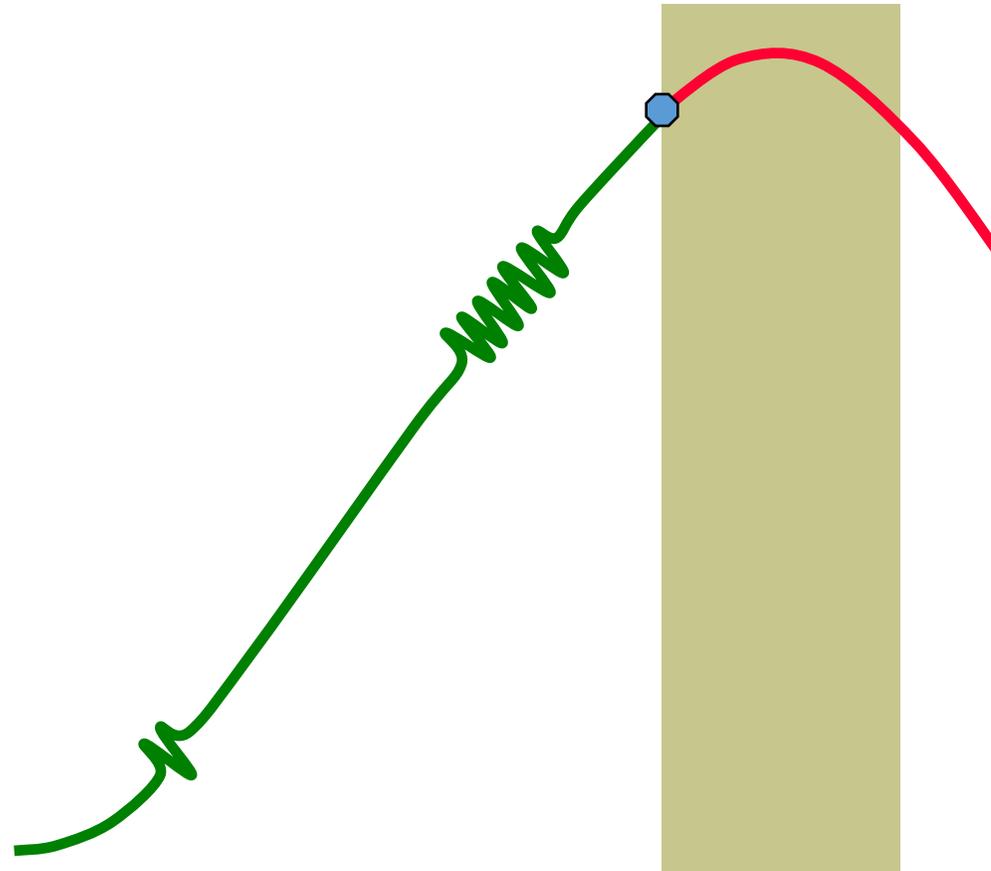


Расцвет

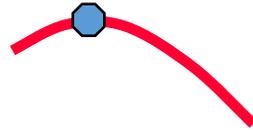
Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Недостаточная глубина менеджмента	Недостаточная децентрализация

Организация на этапах старения жизненного цикла

*Даже если вы находитесь на
правильной дороге, то все
равно с нее сойдете, если
просто на ней сидите.*



Стабильность



- Все еще сильная позиция, но начало процесса старения
- Потеря гибкости, самодовольство
- Внутренний маркетинг равняется внешнему маркетингу
- Новые идеи принимаются, но без особого энтузиазма
- Передача власти от линейного персонала административному
- Полномочия расходятся с обязанностями
- Заниженные ожидания
- Фокус на прошлых достижениях

Стабильность

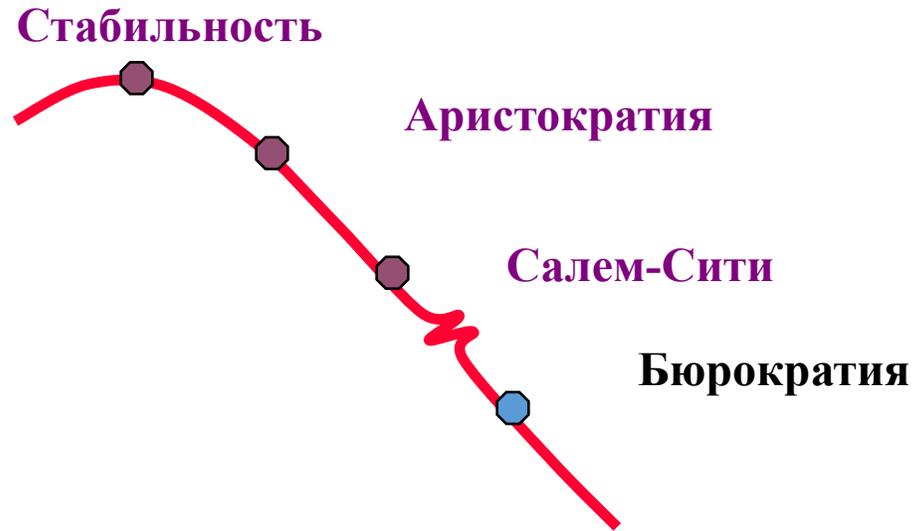
Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Не существует нормальных признаков старения	Признаки дезинтеграции
	Признаки ослабления предпринимательской активности
	Удовлетворенность результатами и процессом
	Опора на то, что работало в прошлом
	Порядок ради порядка
	Рост накладных расходов как % от общего дохода
	Потеря видения
	Нежелание принимать на себя риск



- Ударение как или кто, а не на что или почему
- «Не гони волну» – формальный стиль одежды, приверженность традициям, шикарные офисы
- Много свободных средств
- Покупает новые продукты, идеи или компании, отсутствие собственных инноваций
- Внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего
- С подозрением относятся к изменениям



- Внимание на том, Кто создал проблемы, а не на том, Что надо делать для их решения.
- Конфликт и паранойя
- Подковерная борьба, ни у кого не остается времени заниматься клиентами
- Внутренние конфликты препятствуют работе на рынке



- Много систем, но низкая функциональная ориентация
- Внутренний фокус
- «Таковы правила»... без объяснения
- Много процедур и правил, но отсутствие «реального» контроля
- Клиенты плохо обслуживаются и их никто не слышит



- Отсутствие приверженности
- Смерть может занять годы
- Очень дорогостоящее искусственное поддержание жизни
- «Если бы»

Жизненный цикл организации



Растущие и стареющие компании

Растущие	Стареющие
1. Личный успех основывается на риске.	1. Личный успех основывается на избегании риска.
2. Ожидания превосходят результаты.	2. Результаты превосходят ожидания.
3. Недостаток оборотных средств.	3. Избыток оборотных средств.
4. Сотрудники думают почему и что делать.	4. Сотрудники думают как делать, и кто сделал это.
5. Сотрудников оставляют из-за результатов, несмотря на их личные качества.	5. Сотрудников сохраняют из-за личных качеств, несмотря на результаты.
6. Все разрешено, если не запрещено.	6. Все запрещено, если не разрешено.
7. Проблемы воспринимаются как возможности.	7. Возможности воспринимаются как проблемы.
8. Власть принадлежит маркетингу и продажам.	8. Власть принадлежит финансово-бухгалтерской и юридической службе.
9. Тон задает линейный персонал	9. Тон задает административный персонал
10. Ответственность превышает полномочия.	10. Полномочия превышают ответственность.
11. Менеджмент управляет организацией	11. Организация управляет менеджментом.
12. Менеджмент использует возможности.	12. Менеджмент катится по инерции.
13. Изменение лидерства может привести к изменению организации	13. Для изменения организации необходимо изменение системы
14. Компания ориентирована на продажи.	14. Компания думает только о прибыли.
15. Компания существует для создания ценности.	15. Принятие решений – политическая игра.

Как меняются цели?

Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	«Cash»	«Качество» жизни основателя
Давай-давай	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не «поднимайте волну»
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения

Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений

Модель управления изменениями БКГ



Модель управления изменениями Л. Грейнера



Анализируя процесс изменений мы должны учитывать:

Почему происходят изменения? Какие экономические, политические и социальные трансформации влияют на бизнес

Контекст изменений

Что необходимо изменить в бизнесе соответственно изменениям контекста? Что необходимо адаптировать? Какие рабочие практики необходимо изменить?

Оценка содержания изменений

Проведение процесса изменений

Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

Изменение стратегии

Где мы хотим оказаться? Чем, по нашему мнению, должны заниматься в данном бизнесе?

Формулировка стратегии предполагает реакцию на изменения, которая должна учитывать наши возможности и способности в конкретном бизнесе. Задача менеджера состоит в том, чтобы сузить стратегию как реакцию на конкретные изменения до набора реализуемых целей и задач для конкретного бизнеса.

Изменение структуры

Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?

Изменение культуры

Каким образом нам необходимо изменять ценности и установки в организации?
Организационная культура, в которой работает менеджер, формирует ожидания в отношении того, что возможно и что НЕВОЗМОЖНО ИЗМЕНИТЬ.
Это может послужить источником силы или слабости при проведении изменений

Работа с людьми

Как мы должны задействовать людей для изменения стратегии, структуры и культуры? (Люди являются основным ресурсом при трансформации.)

Две наиболее важные задачи для менеджера в данном случае таковы:

- коммуникация (думать о том, откуда вы узнали об изменениях и как можно повысить их эффективность);
- обучение и развитие персонала.

Инструменты работы с группами внутренних стейкхолдеров

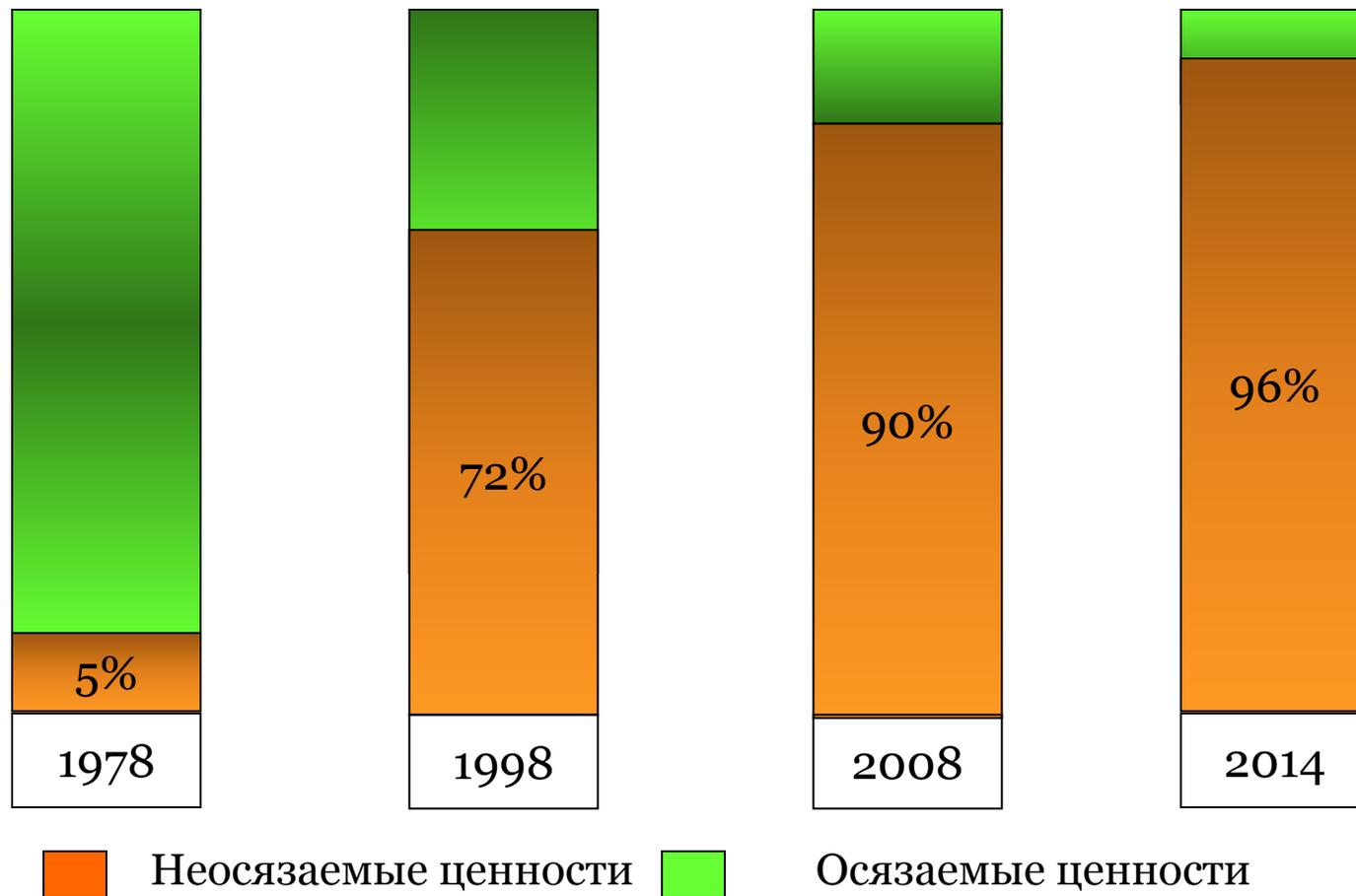
<i>Степень поддержки программы изменений</i>					Степень информированности
«Оппозиция»	Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов Использование Intranet, Официальных совещаний Официальные документы к исполнению/ознакомлению Использование косвенных каналов (каналов которым доверяет сам объект например семья, эксперты)	Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов Использование Intranet, Официальных совещаний Официальные документы к исполнению/ознакомлению	Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения) Оповещения о выгодах, которые принесет программа для компании и для него самого	Публичные выступления в рамках официальных мероприятий Косвенная пропаганда при неформальных встречах Экспертное мнение	
«Сомневающиеся»	Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения) Использование Intranet, Официальных совещаний Личные встречи и разъяснения Приглашения на МШ в качестве экспертов	Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения) Использование Intranet, Официальных совещаний Личные встречи и разъяснения Приглашения на МШ в качестве экспертов Экспертное мнение	Публичные выступления в рамках официальных мероприятий Косвенная пропаганда при неформальных встречах Экспертное мнение	Публичные выступления в рамках официальных мероприятий Рассылка информационных материалов Проведение Семинаров по теме Проведение публичных открытых мероприятий по обсуждению хода реформ Личные беседы (Формальные неформальные) Экспертное мнение	
«Союзники»	Мозговые штурмы Совместная выработка вариантов решений	Использование Face to Face формата: Мозговые штурмы Совместная выработка вариантов решений Экспертное мнение	Публичные выступления в рамках официальных мероприятий Рассылка информационных материалов Приглашения на МШ в качестве экспертов Экспертное мнение	Публичные выступления в рамках официальных мероприятий Рассылка информационных материалов Проведение Семинаров по теме Проведение публичных открытых мероприятий по обсуждению хода реформ	
	Полное	Хорошее	Осведомленность о базовых вещах	Отсутствует или искажено	

Самообучающаяся организация

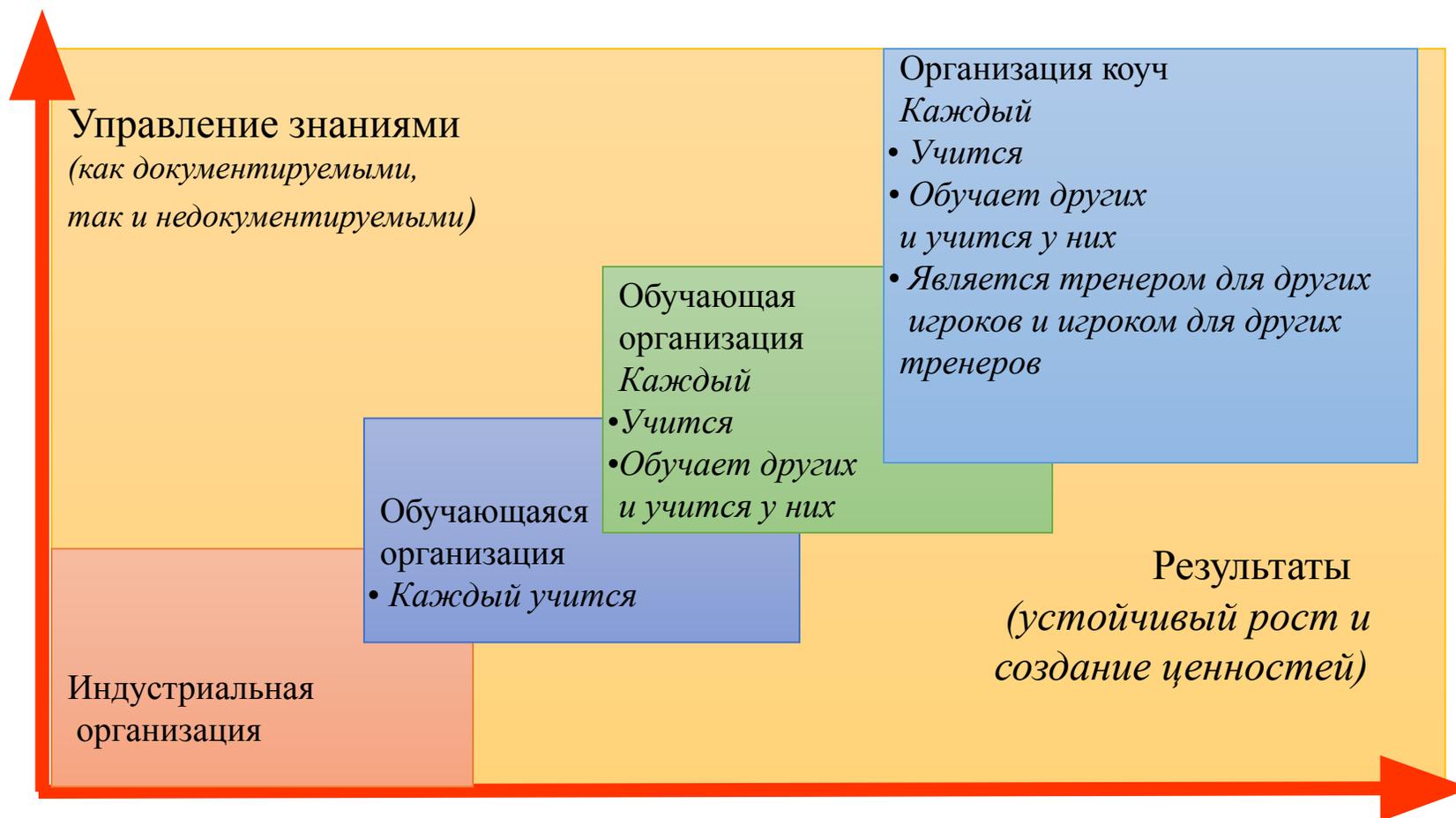
Переход от индустриального предприятия к интеллектуальному

Индустриальное предприятие	Интеллектуальное предприятие
Корпоративный атрибуты	Корпоративный атрибуты
Крупномасштабное производство	Малые бизнес-единицы
Стандартизация работ	Адаптация работ
Стандартизация рабочей силы	Гибкая рабочая сила
Главная ценность – финансовые ресурсы	Главная ценность людские ресурсы
Штаб-квартира - контроллер	Штаб-квартира – лидер и советник
Иерархическая пирамидальная структура	Гибкая сетевая структура
Сотрудники – затраты	Сотрудники – инвестиции
Управление сверху вниз, интравертное	Разветвленное управление, экстравертное
Ориентация на индивидуальную работу	Ориентация на командную работу
Информация выдается лишь по запросам	Открытая информационная система
Вертикальная система принятия решений	Разветвленная система принятия решений
Упор на стабильность	Упор на перемены (изменения)
Упор на вертикальное лидерство	Превращение всех сотрудников в лидеры

Изменение капитализации фирмы



Три уровня управления знаниями



Знание беспорядочно. Поскольку знание о чем-либо связано со всем остальным, вы не можете отделить аспекты этого знания аккуратно. В мире знаний вы не можете обратить внимание только на один фактор.

Знание самоорганизуется. Центр, вокруг которого организуется знание, — это организационная или групповая идентичность и цель.

Знанию необходимо сообщество. Знание прорастает, как жизнь. Оба возникают в сообществах. Ничто не иллюстрирует этот принцип лучше, чем Интернет.

Знание путешествует при помощи языка. Без языка, которым мы описываем наш опыт, мы не можем сообщить то, что знаем. Расширение организационных знаний означает, что мы должны развивать языки, которые мы используем, чтобы описать наш опыт работы.

Чем больше вы пытаетесь четко определить знание, тем больше оно ускользает. Заманчиво пытаться заключить знания в документы, патенты, библиотеки, базы данных и т.д. Но слишком большая жесткость и формальность в отношении знаний приводят к размыванию творчества.

Скорее всего, более “свободное” знание лучше. Высоко адаптируемые системы выглядят неряшливо. Выживаемость различных децентрализованных систем выше. Это означает, что мы можем напрасно тратить ресурсы и энергию, пытаясь слишком сильно контролировать знания.

Нет одного решения. Знание всегда меняется. На данный момент лучший подход к управлению им — это тот, который будет поддерживать ситуацию в движении, сохраняя открытые варианты.

Знания не развиваются вечно. В конце концов, некоторые знания теряются или умирают, как и в природе. Освобождение и отход от старых способов мышления, даже удаление целых блоков знаний, способствуют жизнеспособности и эволюции знаний в целом.

Нет одного “ответственного”. Знание — это социальный процесс. Это означает, что никто не может взять на себя ответственность или контроль над коллективными знаниями.

Серебряной пули нет. Для продвижения знаний нет единого рычага или лучшей практики. Оно должно поддерживаться на разных уровнях и различными способами.

12 принципов управления знаниями

Вам не стоит вводить правила и системы. Если знание действительно самоорганизуется, самым важным способом его продвижения является устранение барьеров для самоорганизации. В благоприятной среде знания сами о себе позаботятся.

То, как вы определяете знание, определяет и то, как вы им управляете. “Обходиться со знанием” можно множеством способов. Например, озабоченность владением знаниями приводит к приобретению знаний, защищенных авторскими правами и патентами.

- ✓ По оценкам Delphi Group, 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников и лишь 24% существуют в виде бумажных документов
- ✓ 38% времени сотрудника в среднем тратится на поиск информации
- ✓ 50% умений сотрудника устаревают в течение 3-5 лет
- ✓ Без использования на практике и тренировки люди забывают 25% изученного через 6 часов и 33% через сутки
- ✓ "На каждый доллар, потраченный на обучение, прирост производительности составляет около \$30 за 3 года" (по материалам Motorola)
- ✓ Средняя компания из Fortune 500 теряет около \$64 миллионов в год из-за неэффективного управления знаниями
- ✓ В ближайшие годы роль e-learning возрастет до 60% от всего объема корпоративного обучения в мире
- ✓ Сегодня ведущие предприятия закладывают на обучение от 5% до 30% рабочего времени

Атрибуты самообучающейся организации



Особенности самообучающейся организации по сравнению с традиционной

Характеристики организации	Традиционная организация	Самообучающаяся организация
Основные общефирменные ценности	Прибыльность, эффективность	Мастерство, организационное развитие
Командная стратегия	Работающая группа, план достижения уровня эффективности	Синергетическая команда, план обучения
Персонал	Люди, которые знают и умеют	Люди, которые учат
Формирование навыков	Адаптационное обучение	Обучение творчеству и навыкам самообучения.
Система измерений (как оценивается успех)	Успешность оценивается по финансовым отчетам	Успешность оценивается по сбалансированной таблице баллов, очков, числовых показателей (в том числе и финансовых)
Стиль управления	Ставит цели, контролирует, оценивает выполнение, корректирует, поддерживает (сохраняет) власть	Уполномочивает, наделяют властью для решения проблем, развивает общее видение, обеспечивает ресурсами, распределяет ответственность, лидер – является катализатором: содействует генерации идей и их реализации

Сильные и слабые стороны самообучающейся организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая подвижность и инновационность организации	Организация принуждена налаживать дорогостоящую систему сложных отношений между людьми и внутренними структурами
Для служащих работа становится вызовом, стимулирует жизненные силы	Под давлением обстоятельств и быстроменяющихся факторов работники могут ощущать нарастание стресса

**Изменения:
законы, стратегии,
принципы, модели**

- **Первый закон Ньютона** говорит, что "всякое тело продолжает удерживаться в состоянии покоя или равномерного и прямолинейного движения, пока и поскольку оно не принуждается приложенными силами изменить это состояние".
- **Второй закон Ньютона** говорит, что «изменение количества движения пропорционально приложенной силе и происходит по направлению той прямой, по которой эта сила действует, и обратно пропорциональный к его массе".
- **Третий закон Ньютона** говорит, что "действию всегда есть равное и противоположное противодействие, иначе, взаимодействия двух тел друг на друга между собой равны и направлены в противоположные стороны".

Из трех законов Ньютона следуют правила управления изменениями:

1. Преодоление естественной инерции в организациях требует постоянного применения сил для продвижения изменений.
2. Чем больше инерция или сопротивление преобразованиям, тем больше необходимые силы для изменения.
3. Способ общения агентов изменений со своими противниками является способом, который они будут использовать для обращения к агентам изменения.

Три пересекающиеся фазы Системной Технологии Вмешательства (СТВ)

Время



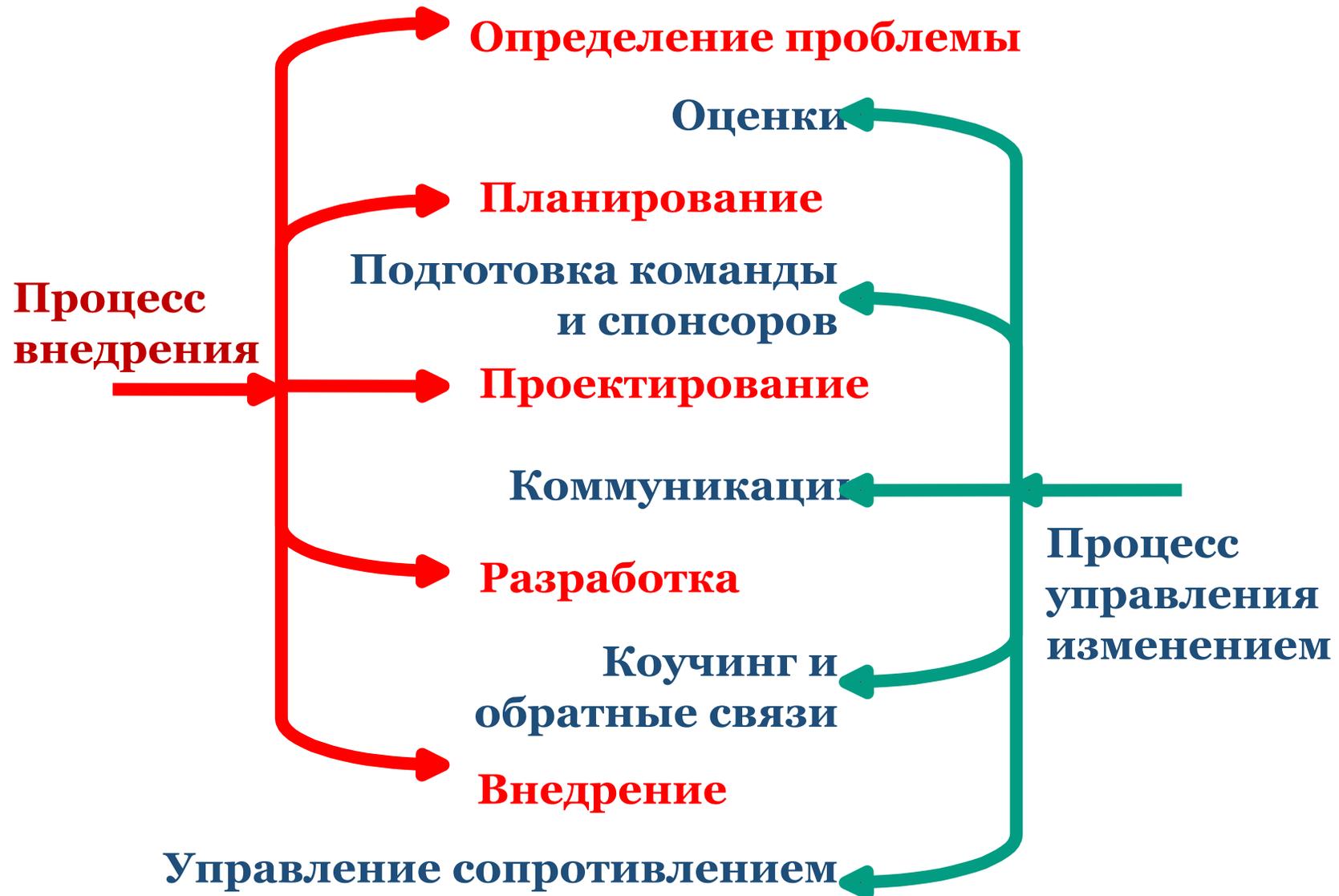
Группировка стратегий проведения изменений

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; по использованию станков; по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Траектория развития «парадокса Икара» (по Миллеру)

Исходное качество организации	Характеристика содержания траектории	Конечное качество организации
«Конструкторы»	Организации, в которых основные конкурентные преимущества строятся на их исключительных инженерно - конструкторских достижениях , развивая стратегии улучшения качества и экономии на издержках, сами незаметно для себя рано или поздно начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции. Примеры: Хегох	«Лудильщики»
«Строители»	Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, развивая стратегию экспансии, рано или поздно –оказываются сильно вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых они имеют очень слабое представление. Это приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов. Примеры: Довгань	«Застройщики»
«Пионеры»	Организации, имеющие в своем составе превосходные научно-исследовательские подразделения , позволяющие им добиваться создания выдающихся продуктов, развивая только эту сильную сторону, однажды оказываются заложниками футуристических проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей. Примеры: Polaroid.	«Отшельники»
«Коммивояжеры»	Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками, сосредотачиваясь исключительно на развитии этих качеств, теряют цель своего существования, из-за чего страдает дизайн и качество их продукции, а все их функционирование сосредотачивается вокруг обслуживания заказов. Примеры: Procter and Gamble, General Motors	«Дрейфовщики»

Системный подход Управление проектом и изменениями



Этапы успешных крупномасштабных перемен

+	Действие	Новое поведение
Этап 1	Внушить необходимость срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу : «Давай же, нам надо многое изменить!»
Этап 2	Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована и они успешно работают вместе
Этап 3	Разработать правильное (разделяемое) видение будущего	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
Этап 4	Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
Этап 5	Дать полномочия и действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
Этап 6	Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
Этап 7	Не останавливаться на достигнутом	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
Этап 8	Заставить перемены прижиться	Новая форма поведения победителя укореняется, несмотря на груз традиций, отход от дела реформаторов и так далее

Цель привлечения консультантов может быть следующей:

- Достижение стратегических целей организации
- Гармонизация деятельности организации
- Решение проблем менеджмента и бизнеса (проекты корректирующих воздействий и проекты решения проблем)
- Воплощение изменений (сложность реализации проектов изменений)
- Поиски новых возможностей (реакция организации на вызовы адаптации)
- Обучение менеджеров процессам управления изменениями

Команда стратегических изменений

Сравнительные характеристики работы команд и групп

Группы		Команды
Индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	Индивидуального и группового вклада
Индивидуальная	Оценка результатов труда	Индивидуальная и групповая
Достижения поставленных целей	Члены заинтересованы в ...	Формулировании и достижении целей
Целями, поставленными вышестоящими руководителями	Работа определяется...	Общими целями и обязательствами

Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах

Для решения простых задач или «головоломок»

Когда кооперация удовлетворительна

Когда разнообразие мнений ограничено

Когда задачу необходимо решить срочно

Когда достаточно узкого диапазона компетентности

Когда организация предпочитает работу с частными
лицами

Когда необходим оптимальный результат

Предпочтительнее работа в командах

Для решения сложных задач или «проблем»

Когда для принятия решения необходим консенсус

Когда присутствует неопределенность и
множественность вариантов решения

Когда необходима высокая самоотдача

Когда требуется широкий диапазон компетентности

Когда организация предполагает использовать
результаты командной работы для разработки стратегии
и видения

Когда необходим разносторонний подход

• Неформальный лидер -

Контролирует как команда продвигается к достижению поставленных целей, определяет сильные и слабые качества команды, обеспечивает наилучшее использование потенциала каждого. Помогает определить роли обязанности и границы обязанностей внутри группы. Обобщает все мнения и достижения группы и представляет решения, принимаемые ею

Сильные стороны – способность завоевывать уважение и вызывать энтузиазм, легко общаться с другими, наличие чувства времени, уравновешенность

Слабые стороны (допустимые)- невысокий уровень развития творческих или интеллектуальных способностей

• **Формальный лидер**

Организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность дискуссиям и законченность результатам деятельности команды. Участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

Сильные стороны – умение вести за собой и уверенность в себе.

Слабые стороны- нетерпимость к нечетко сформулированным идеям и предложениям и к людям, не имеющим собственного мнения или ясной позиции.

• Генератор идей

Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам и осуществляет поиск возможных ошибок при решении проблем, с которыми сталкивается команда. Делает критические замечания. Предлагает по новому взглянуть на уже согласованные действия.

Сильные стороны – независимость в суждениях, высокий интеллект, богатое воображение.

Слабые стороны – недостаток практичности, склонность к витанию в облаках или недостаточная конкретность в суждениях, а также низкая способность к установлению доверительных отношений с другими.

• Критик

Анализирует проблемы и ситуации. Настроен на выявление слабых сторон предложений, если они не получили должного отражения в ходе групповых обсуждений. Интерпретирует сложный письменный материал и разъясняет неясности для других членов команды. Оценивает суждение и вклад каждого члена команды.

Сильные стороны – невозмутимость, способность критически мыслить, включая способность предвидеть последствия предложений, объективность.

Слабые стороны – стремление к критике, недостаточно развития способность к сопереживанию, к тому чтобы учесть или простить те или иные человеческие слабости, мешающие работе команды.

• **Практик**

Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры. Настойчиво и результативно работает для практической реализации, доведения до конкретного результата согласованных планов. Превращает идеи и разговоры в практические дела. Определяет, какие из предлагаемых проектов осуществимы. «Просеивает» предложения, с тем чтобы ни соответствовали согласованным планам и принятым системам.

Сильные стороны – самоконтроль и внутренняя дисциплина в сочетании с реализмом и практическим здравым смыслом.

Слабые стороны – недостаточная гибкость и восприимчивость к новым идеям, которые еще не прошли испытание временем.

• Командный игрок

Поощряет членов команды к проявлению их сильных качеств, улучшает общение между членами команды и предпринимает конкретные шаги для укрепления командного духа. Оказывает психологическую поддержку и помощь другим членам команды. Развивает и распространяет идеи и предложения, высказанные другими. Вовлекает пассивных членов команды в процесс совместной работы, вдохновляет других на работу.

Сильные стороны – способность добиться взаимопонимания с членами команды, гибкость, популярность и умение слушать других.

Слабые стороны – недостаточные решительность и твердость, нежелание вступать в трения и противоборство с другими членами команды.

- **Разведчик**

Исследует и докладывает группе о тех идеях, событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы. Ищет внешние контакты, полезные команде и проводит все необходимые переговоры. Внедряет идеи и разработки, высказанные за пределами команды.

Сильные стороны – сильный, пытливый характер, готовность видеть в каждом новом деле, проекте новые возможности.

Слабые стороны – чрезмерный энтузиазм и отсутствие четкого плана дальнейших действий.

• Контролер

Обеспечивает необходимые условия, для того чтобы команда была максимально застрахована от ошибок как из-за неправильного выбора необходимых действий, так и по причине бездействия. Активно ведет поиск сторон работы, требующих повышенного внимания, поддерживает в команде чувство постоянной готовности к действиям. Подчеркивает необходимость завершения работы над поставленной задачей, действует согласно установленным целям и графикам, всегда побуждает других с рвением относиться к работе. Ищет ошибки, промахи и просчеты.

Сильные стороны – способен сочетать озабоченность поддержанием порядка с целеустремленностью и высокой организованностью при движении к намеченной цели. Самоконтроль сила характера.

Слабые стороны – нетерпимость к тем, кто неряшлив, не собран, плохо организован при выполнении работы.

Этапы развития команды



Принципы работы команды изменений

1. Члены команды разделяют общие взгляды и являются приверженцами единых целей.
2. Члены команды имеют равные права внутри команды.
3. Каждый член команды имеет собственную индивидуальную роль, которая помогает достичь оставленных целей всей команде.
4. Члены команды открыто обсуждают и участвуют в принятии решения о разделении работ, которые необходимо выполнить. Каждый член команды должен уметь слышать и имеет право быть услышанным.
5. В команде должен царить дух взаимоуважения и доверия.
6. Внутри команды должна быть полная честность не допускается любое искажение информации или образование коалиций.
7. Конфликтные ситуации внутри команды должны разрешаться здесь и сейчас, при этом необходимо найти компромиссный вариант, удовлетворяющий обе конфликтующие стороны.
8. Цели индивидуальные вторичны по отношению к целям команды.

Критерии формирования команды изменений

1. Высокое служебное положение. В команде должны быть представлены наиболее влиятельные менеджеры (администраторы), особенно линейные менеджеры, чтобы прочие сотрудники не могли саботировать процесс организационных изменений.
2. Профессиональная подготовленность. Уровень трудовой дисциплины, квалификация и опыт должны отвечать поставленной задаче и способствовать выработке всесторонне продуманных, информационно обоснованных решений.
3. Доверие работников. В команде должны быть в достаточном количестве представлены неформальные лидеры, к мнению которых сотрудники привыкли прислушиваться.
4. Лидерские качества. В группе должны состоять люди, которые на деле доказавшие способность руководить процессом изменений и эффективно работать в команде.

Лидер изменений

Задачи лидера проектов изменений

- Выйти «на балкон» (потребность в изменениях, подходы к изменениям, ориентация организации к изменениям, создание видения);
- Определить вызовы адаптации (вызовы, связанные с политикой, культурой, практикой ведения бизнеса);
- Понять влияние изменений на людей и управлять стрессами и конфликтами;
- Создать систему для управления изменениями (дисциплинированное внимание к проектам изменений);
- Создать рабочее окружение для сотрудников, которые участвуют в изменениях;
- Защищать агентов изменений от влияния окружения

Типы лидеров изменений

1. Лидеры «генераторы» – люди внутри компании, которые берут на себя инициативу начала изменений, создающие необходимую критическую массу сторонников нового видения, новых идей.
2. Лидеры «администраторы» – управленцы высшего звена, принимающие на себя ответственность за достижение ожиданий акционеров компании. По своей природе именно эта категория лидеров должна быть полностью вовлечена в процесс изменений, а также безоговорочно поддерживать его.
3. Лидеры «среднего звена» – исполнители, менеджеры среднего звена, которые берут на себя ответственность не только за достижение требуемого результата, но также являются проводниками идей и видения.
4. «Скрытые» или неформальные лидеры – творцы общественного мнения внутри организации, те люди, которые пользуются на местах уважением коллег, к чьему мнению прислушиваются и их рекомендации служат даже для сомневающимся толчком к пересмотру своих взглядов.

authority

Authority (полномочия)
- формальное право
принимать решения,
говорить да и говорить
нет.

power

Power (сила) -
способность
наказывать и/или
награждать

influence

Influence (влияние) -
способность добиться
определенной реакции
от человека без
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ПОЛНОМОЧИЙ И/ИЛИ
СИЛЫ.



ap=authorized power
полномочная сила (власть)
Легальное право наказывать
или награждать



ia=Influencing authority
Признаваемые полномочия
Право принимать решение,
подкрепленное
способностью убедить, что
решение верное.

ip=Indirect power
Косвенная сила (власть)
Происходит тогда, когда
один человек думает, что
он оказывает влияние, а
другой воспринимает это
как применение силы.





Легальное право принимать решение, подкрепленное способностью наказывать или поощрять, а также подкрепленное способностью убеждать в правильности решения.

Роль консультанта в действиях лидера

- помогать высшему исполнительному руководству «придумывать» утверждение, которое описывает изменение, а также объяснять его безотлагательность;
- определять цели проекта и зону вмешательства;
- обеспечивать обучение высших менеджеров и лидеров изменений в момент запуска программы изменений;
- помогать в создании "команды перехода". Выбирать правильных сотрудников, чтобы включить их в команду перехода;
- работать с командой перехода, чтобы создать положительную дискуссию о результатах проекта. Команда перехода должна решать все проблемы этапа перехода и обеспечить контроль над продвижением проекта изменений;
- разрабатывать и осуществлять программы обучения методам управления изменениями для служащих;
- работать с высшим исполнительным руководством и командой перехода, чтобы удалить организационные препятствия, которые мешают команде перехода выполнить ее задачи.

Хорошо управляемая организация

(P) Обеспечивает
потребности клиентов



Функциональна



Результативна

(A) Администрирует



Системна



Эффективна

(E) Предпринимает



Проактивна



Результативна

(I) Интегрирует



Органична



Эффективна

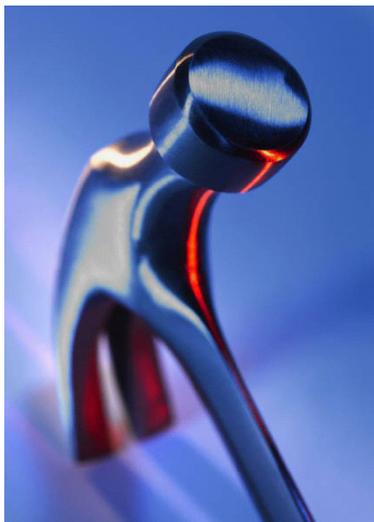
Краткосрочный
период

Долгосрочный
период

Producing results Результаты

Результативность в
краткосрочном периоде

Р



Обеспечение
результатов, ради
которых существует
компания,
удовлетворение
потребностей
клиентов.

Administration

Администрирование

Эффективность в
краткосрочном периоде

A



Систематизация,
определение рутин и
процедур; определение
когда, где и кто;
построение
эффективной системы.

Entrepreneurship Предпринимательство

Результативность в
долгосрочном периоде

Е



Инициация изменений
в организации и
приспособление к
новым угрозам и
возможностям.

Integration Интеграция

Эффективность в
долгосрочном периоде



Обеспечение того, чтобы
в организации не было
незаменимых людей,
создание командного
взаимодействия,
сотрудничества.

4 типа менеджера

- Производитель (Producer)
- Администратор (Administrator)
- Предприниматель (Entrepreneur)
- Интегратор (Integrator)

Производитель

- У этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов. Он нетерпелив, активен и всегда занят, у него нет времени на пустую болтовню. Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов.
- Многих Производителей привлекает интенсивная работа, такая как продажи. Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях. Они предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.



Администратор

- Эти люди обеспечивают наличие и выполнение правил и планов. Очень педантичные и аккуратные, Администраторы разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться что вещи делаются «правильно». Обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других. Они предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленнее, но аккуратнее.
- Администраторов привлекают задачи, которые требуют систематического мышления и точности, такие как бухгалтерия.



Предприниматель

- Человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»? Прорицатели и фантазеры с мечтами, планами и схемами, Предприниматели ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех Предпринимателям приносит креативность и риск. Они часто утомляются от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение. Предприниматели обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.



Интегратор

- Очень ориентированы на людей. Настоящие Интеграторы ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе. Приятность Интеграторов очевидна. Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем. Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.
- Интеграторов привлекает карьера в таких направлениях, как Управление человеческими ресурсами.



Неправильный менеджер

P _ _ _ Lone Ranger (Герой-одиночка)

_ **A** _ _ Bureaucrat (Бюрократ)

_ _ **E** _ Arsonist (Поджигатель)

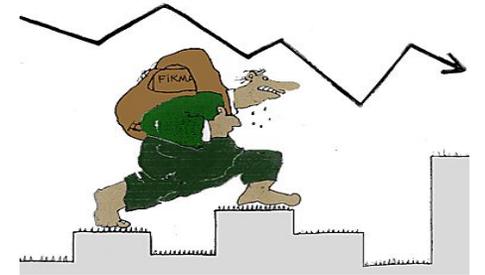
_ _ _ **I** Superfollower (Горячий сторонник)

_ _ _ _ Deadwood (Мертвый пень)

P A E I - Ideal manager (Идеальный менеджер)

Герой-одиночка Р _ _ _

- Всегда занят, думает только о сегодняшнем дне
- Типичная жалоба: день слишком короток, слишком много дел, не хватает времени
- Предпочитает нанимать: «мальчиков на побегушках»
- Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним
- Собrania: проводятся редко и спонтанно, являются реакцией на ситуацию, которая уже неизбежна
- Обучение персонала: по принципу «делай как я»
- Отношение к конфликтам: раздражается, считает, что сотрудники должны просто работать
- Отношение к переменам: противостоит, так как нет времени делать больше; принимает перемены, только если они дают немедленный результат



Бюрократ _ А _ _

- Контролирует исполнение, выполнение работы
- Типичная жалоба: кто-то нарушил правило или процедуру
- Предпочитает нанимать: поддакивающих клерков
- Приходит и уходит с работы: точно по часам
- Собrania: проводятся часто, по графику, посещение отслеживается по списку
- Повестка дня собрания: долгая, детальная
- Обучение персонала: слишком тщательное, с массой лишних деталей
- Отношение к конфликтам: зависит от того, являются ли они угрозой возможности контролировать
- Отношение к переменам: противостоит, так как боится потерять контроль

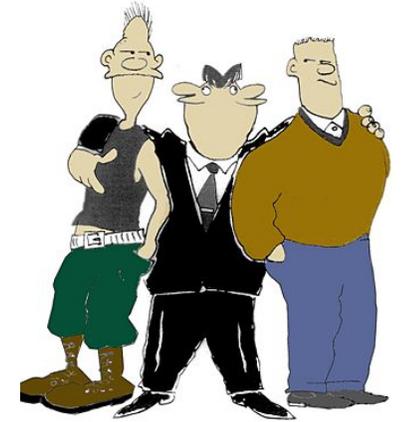
Поджигатель _ _ Е _

- Создает новые проекты, думает о новом и как это можно сделать по-другому
- Типичная жалоба: что ничего не доводится до конца
- Предпочитает нанимать: людей, которые восхищаются его идеями, которые не похожи на него
- Приходит и уходит с работы: как придется
- Собrania: проводятся часто и спонтанно, присутствие обязательно, обсуждается его новая идея
- Обучение персонала: допускается, если это не в ущерб новому и самому важному проекту
- Отношение к конфликтам: использует для стимулирования деятельности подчиненных, часто сам их провоцирует
- Отношение к переменам: обожает перемены, если сам их предлагает



Горячий сторонник _ _ _ I

- Всегда ищет компромисс, объединения разных идей
- Типичная жалоба: на отсутствие согласия
- Предпочитает нанимать: податливых людей, которые не могут стать центром «узкого круга»
- Приходит и уходит с работы: по расписанию
- Собрания: проводятся регулярно, посещение приветствуется, нет четкого плана
- Обучение персонала: фокус на межличностных отношениях
- Отношение к конфликтам: поддерживает, если может быть полезен в разрешении конфликта
- Отношение к переменам: поддерживает, если они усиливают его роль миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства



Мертвый пенёк _ _ _ _

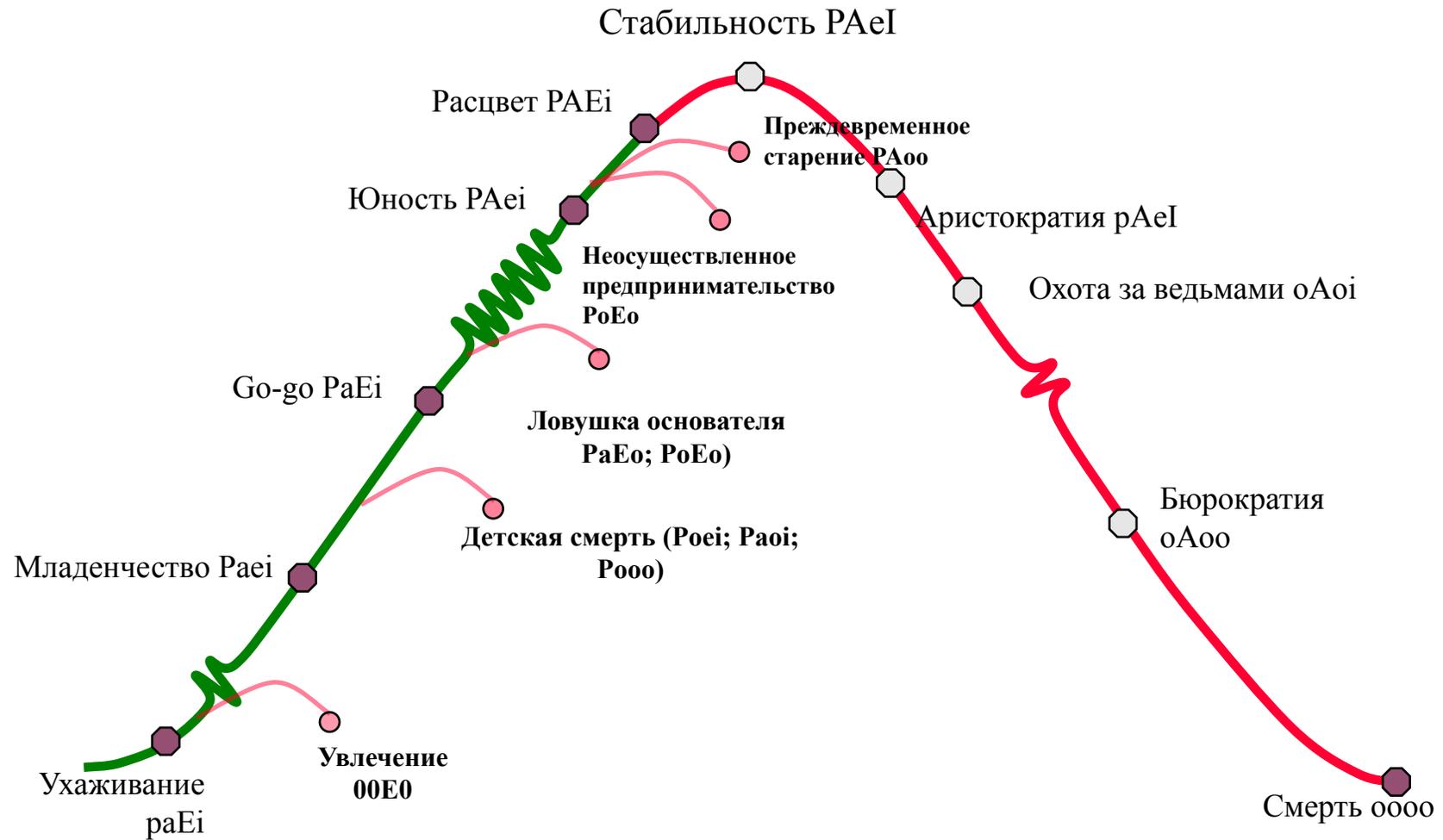
- Ждет, пока скажут, что делать
- Типичная жалоба: никаких
- Предпочитает нанимать: себе подобных Пустышек
- Приходит и уходит с работы: как требуется для выживания
- Собрания: проводятся редко, но регулярно, посещаемость низкая, обсуждаются прошлые заслуги, неактуальные в настоящем
- Обучение персонала: пустые бессодержательные действия
- Отношение к конфликтам: боится их, выдает за простое непонимание
- Отношение к переменам: боится



Идеальный менеджер

- Инициатива, инновационные решения, интегрирование, развитие себя и организации
- Типичные жалобы: избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения
- Предпочитает нанимать: сотрудников, добивающихся результатов, развивающих организацию, членов команды
- Приходит и уходит с работы: регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо
- Собrania: проводятся регулярно или спонтанно, обсуждается стратегия, планирование
- Обучение персонала: учатся друг у друга
- Отношение к конфликтам: стремится мудро разрешить
- Отношение к переменам: предлагает новое осторожно, избирательно и систематически





**Если идеальный менеджер
(РАЕІ) не существует, то...**

нам необходимы -

Взаимодополняющие команды!!!

Спасибо за сотрудничество 😊!
УДАЧИ!!!