

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ КАК
СОЦИАЛЬНЫЙ
ФЕНОМЕН



УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Основные психологические особенности управленческой деятельности :

- * большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- * неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, противоречивой обстановки;
- * ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- * значительная роль коммуникативной функции;
- * высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления:

- * *руководители или линейные менеджеры (10% работников аппарата управления);*
- * *специалисты или функциональные менеджеры (60—70% работников аппарата управления);*
- * *служащие аппарата управления (20—30% работников аппарата управления).*

РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРВЫЙ ЭТАП:

- **1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента»**(начало XX века — конец 20-х годов). Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Концепциях «научного управления» Ф.Тейлора, «идеальной бюрократии» М.Вебера и «науки администрирования» А. Файоля (14 принципов менеджмента).
- В книге Ф.Тейлора "Менеджмент" или "Управление фабрикой" (1911г.) были выделены основные принципы управленческого труда. Человек, по Тейлору, - своеобразное орудие труда, такое же, как лопата или станок. Человек, - элемент технологии производства, а цель управления - задать человеку объективно рассчитанную «норму выработки» и использовать его наиболее эффективно.
- А. Файоль предложил последовательную систему из 14 принципов менеджмента. Его считают основателем науки "менеджмента"
- Однако рационализм в управлении, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности

ВТОРОЙ ЭТАП:

- **2. Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (30-е — вторая половина 40-х годов).** Она основывалась на всемерном учете человеческого фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях. На ее основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия членов организации в управлении, повышению эффективности лидерства.

ТРЕТИЙ ЭТАП:

- **3. Возникновение и развитие современных теорий управления (с 50-х годов по настоящее время).** В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

- ▣ **Системный подход.** Его сторонники считали недостатком всех предшествующих теорий сосредоточение внимания только на отдельных элементах управления. Применение системного подхода к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей. Теория систем выявляет, какие элементы входят в организацию, образуя систему, но она сама по себе не отвечает на вопрос, какие из этих элементов наиболее важны.
- ▣ **Ситуационный подход.** На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи «ситуационного подхода». В центре внимания - ситуация, то есть определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время. Не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях. Эффективность управления достигается прежде всего мобильностью и приспособляемостью к той среде (ситуации), в которой работает данная организация.
- ▣ **Эмпирический (прагматический) подход.** В основе этого подхода лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами и военными организациями. Его возникновение явилось определенной реакцией на недостаточную практическую направленность ряда положений научного управления. Сторонники этого подхода не отрицали значения теоретических принципов, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.
- ▣ **Количественный подход.** Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики. Появление этого подхода стало реакцией на достижения в области науки и техники, прежде всего процесса компьютеризации. Компьютер как элемент современной управленческой культуры позволил освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

АМЕРИКАНСКАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

- рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и др.). Была создана инфраструктура для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления.
- **Кто производит — не управляет, кто управляет — не производит. Управлять — это делать что-либо руками других.**
- В основе американской управленческой культуры (впрочем, как и европейской) — англосаксонский генотип, ядром которого является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм.

ЯПОНСКАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

- Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса.
- Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей, прежде всего, посредством опыта.
- Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отношений. У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

ЕВРОПЕЙСКАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

- занимает промежуточную позицию между американской и японской культурами.
- С одной стороны, европейцы имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве.
- С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

СОВЕТСКАЯ И РОССИЙСКАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

- Даже спустя десятилетия, в условиях смены эпох на постсоветском пространстве, эта культура по-прежнему часто остается господствующей. Для нее наиболее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендуемому. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу и свободу людей.
- Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена.
- Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования. Экстремальность деятельности в таких условиях становилась правилом.
- Формирование инновационной управленческой культуры 21 века – главное условие рационализации современного социального управления. Сегодня наблюдается кризис в социальном управлении, который базируется на противоречиях между субъектом и объектом управления. Преодоление данного кризиса невозможно без учёта фактора культуры, который в последнее время приобретает всё большее значение.

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР:

- **Предпосылки появления:**
- Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований;
- Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии;
- К началу этой стадии должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления;
- Условия для этого были созданы только во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

ПИОНЕРЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Пионеры научного управления, включая Фредерика У. Тейлора, Фрэнка и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантта и Харрингтона Эмерсона, внесли большой вклад в развитие консультирования;
- Все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они также верили, что полезно сочетать несколько методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался.

НА ПУТИ К ТЕОРИИ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ

- В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз организовал консультационную фирму “Служба деловых исследований”.
- В 20-е годы Элтон Майо дал импульс исследованиям по управленческому консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива, а Мэри Паркер Фоллет - в области управления человеческими ресурсами.
- В 1917 г. англичанин Гарольд Уайтхед провел исследования по эффективному сбыту и маркетингу. Его книга “Принципы торговли” дала толчок новому направлению консультирования.
- Одним из первых консультантов по финансовому менеджменту был Джеймс О. Мак-Кинси, сторонник теории общего управления, создавший консультационную фирму в 1925 г., которая в дальнейшем превратилась в ведущего провайдера услуг в области стратегического менеджмента.
- С возникновением метода организационного развития (конец 1950 – начало 1960_х гг.) консультирование стало проникать в область «мягких» компонентов менеджмента, связанных с корпоративной культурой.
- Полнокровная сфера управленческого консультирования в Европе сложилась в 50-е годы. Позже появились консультанты по работе с персоналом, связям с общественностью и СМИ.
- Специализированная литература по организации управленческого консультирования в Европе и США стала издаваться с середины 70-х годов. К тому времени уже многие предприятия пользовались услугами консультантов. В 80-е годы появились консультанты по компьютеризации предприятий.
- Быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование.

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

- ▣ Первый этап – этап научной организации труда (1900–1930-е гг.).
- ▣ Предмет организации – рабочее место работника физического труда. В 1920 году в Москве был создан Центральный институт труда, (велись разработки: - концепций трудовых установок; - осуществлялось посредничество с предприятиями по пропаганде и внедрению принципов НОТ; - разрабатывались методики обучения, - создавались систематизированные концепции в области организации труда и управления, - ставился вопрос о необходимости выделения службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления.
- ▣ Один из докладов, состоявшихся в марте 1924 года на второй Всесоюзной конференции по НОТ, был полностью посвящен психологии управления, которая рассматривалась в данном случае как «решение двух задач: подбор сотрудников к функциям и друг другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование в целях достижения оптимальной производительности».
- ▣ В двадцатые годы для подготовки организаторов использовали “орг-игры”, одним из инициаторов которых был Добрынин В.В. А в 1932 году под руководством Бирштейн М.М. была проведена первая в мире деловая игра по теме “Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде”.
- ▣ Фактически НОТовцы были прообразами внутренних и внешних консультантов на предприятиях, развивалась организационная теория, изучался западный опыт совершенствования производства. В этом направлении работали организации: Центральный институт труда, трест “Установка”, “Оргстрой”, опытная станция ЦИТ, Оргстанция. Оргбюро.

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

- Второй этап – этап человеческих отношений (1930–1960-е гг.).
- В России 1930-50-х годах исследования проблематики научного управления были практически прекращены.
- В середине 60-х годов начинается период, характеризующийся все более активным применением психологических знаний к теории и практике управления в различных сферах общественной жизни. Экономическая реформа способствовала расширению самостоятельности. Стимулирование личной инициативы подталкивало к изучению не только экономики, но и теории управления, закономерностей развития трудовых коллективов, методов управления ими. Поэтому вполне закономерным выглядело возрождение интереса к НОТовскому движению, появление переводов работ западных ученых по менеджменту, маркетингу, управленческому консультированию, психологии управления, анализу западных систем управления.
- Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский. Ими были выделены следующие «отдельные аспекты психологии управления производством»:
- Социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов.
- Психология личности и деятельности руководителя.
- Психологические вопросы подбора руководящих кадров.
- Психологические и педагогические вопросы подготовки руководящих кадров.
- Инженерная психология управления».

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

- Третий этап – индивидуально-психологический (1970–1980-е гг.).
- - переход от технократических подходов к хозяйствованию, когда во главу угла ставились планы, бюджеты, административные распоряжения, к заинтересованности руководителей предприятий в повышении конкурентоспособности, одним из основных источников которой является трудовой коллектив.
- - работа с трудовым коллективом входит в обязанности кадровой службы предприятия, которая все чаще включает профессиональных психологов.
- - в любой организации, все более востребованной становится психологическая информация, которая отражает социально-психологические процессы и явления, возникающие в трудовом коллективе: особенности межличностных отношений, эмоциональный потенциал коллектива, мотивационную сферу сотрудников и т. п.
- - растет число организаций и предприятий (предприятия промышленного производства, небольшие частные фирмы, образовательные и медицинские учреждения), нуждающихся в профессиональной психологической службе, что приводит к появлению новой штатной единицы – должности психолога.
- С началом перестройки хозяйственные руководители, оказавшиеся в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с массой проблем, определивших источник огромного потенциального спроса на управленческое консультирование.

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

- четвертый этап — трансперсональный (1980—1990-е гг.).
- - Формируется институт управленческого консультирования, который выполняет функции внедрения научных разработок в практику работы предприятия. Появляются переводы работ зарубежных специалистов в области эффективного управления и управленческого консультирования.
- В конце 1992 года правительство России приняло решение о необходимости разработки специальной «Программы развития профессионального консультирования, по экономике и управлению», что дало возможность формирования широкого круга рынка в первую очередь для зарубежных консультантов.
- В поздний советский период в нашей стране проблемами управленческого консультирования активно занимались специализированные центры в Москве, Ленинграде, Таллине, Киеве, Новосибирске и др.
- В начале 1990-х годов наиболее востребованными были консалтинговые услуги в области приватизации, корпоративных финансов и оптимизации налогообложения. После августовского (1998 г.) кризиса предприятиям понадобился консалтинг в области маркетинга. В 1995 г. в России было зарегистрировано 175 консалтинговых фирм с общей численностью персонала около 2500 человек, включая примерно 400 специалистов, что не могло удовлетворить нужды менеджмента того периода.

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

- Пятый этап – информационный (с 2000 г.)
- - усилился авторитет и активность российских специалистов в области консалтинга, составив серьезную конкуренцию зарубежным авторам.
- - происходит формирование и утверждение института внешнего и внутреннего консультирования, формируется рынок профессиональных консалтинговых услуг.
- - возникают профессиональные сообщества, такие, как “Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР)”, “Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ)”, Московский клуб консультантов по бизнесу и политике, а также пока единственная в России **Школа консультантов по управлению при РАНХ**, (под руководством Пригожина А.И.)

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

- В мае 1987 года тридцать два консультанта по управлению из десяти стран собрались вместе, чтобы рассмотреть точки соприкосновения между профессиональными институтами, которые были известны как проводящие сертификацию отдельных консультантов по управлению. В конце двухдневного заседания делегаты предложили основать **Международный совет институтов управленческого консультирования МСИУК**, чтобы улучшить сертификацию консультантов по управлению по всему миру. Институты семи стран стали членами-основателями нового Совета. В 1989 году была принята организационная структура Совета, критерии членства, утвержден Кодекс профессиональной этики МСИУК.
- В 1993 году членами был принят стратегический план МСИУК. Этот план включал в себя:- Международные Стандарты, поддержку и соблюдение Институтами-членами, рост международного признания с поддержкой сертификации компетентными консультантами по управлению на звание **СКУ (Сертифицированный консультант по управлению).**
- С 1999 по 2003 год были разработаны и согласованы стандарты квалификации компетенции СКУ. Разработана программа обеспечения качества, которая гарантировала, что все удостоенные СКУ соответствуют одинаковым стандартам: это была первая деловая квалификация, добившаяся такого результата. СКУ является мировым критерием компетентности, объективности, независимости и профессионализма консультанта.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

- В июле 2001 года **МСИУК** получил **Особый консультативный статус в Экономическом и социальном совете ООН (ЭКОСОС)**. С тех пор МСИУК предоставляет основанные на исследованиях научные труды в поддержку целей ООН или её государств-членов.
- С 2007 года **МСИУК расширяет сотрудничество с международными органами** и организациями, включая ISO (Международную организацию по стандартизации), CEN (Центр по европейским нормам), ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития), IAF (Международный форум по аккредитации) и ILO (Международную организацию труда).
- 2011 году **МСИУК** начал скоординированную серию инициатив, результатом которых стало назначение Научных сотрудников МСИУК, **первое присуждение титула «Компания SKU»**.
- **«Компания SKU» — это международная аккредитация компаний, осуществляющих управленческое консультирование.** В частности, чтобы получить титул «Компания SKU», компания проходит оценивание того, обеспечивает ли она соответствие своих кодексов деловой этики и стандартов кодексам и стандартам МСИУК. Основа проекта аккредитации Компаний SKU заложена пилотным проектом МСИУК **в 2013 году, когда была аккредитована первая Компания SKU, Hejun Consulting Co. Ltd, расположенная в Пекине (Китай).**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

- **Международный совет институтов управленческого консультирования МСИУК** (англ. International Council of Management Consulting Institutes или ICMCI) является мировым профессиональным органом для консультантов по управлению.
- Его основные задачи:
 - 1. Развитие стандартов консультирования по управлению во всём мире.
 - 2. Рост принятия и уважения профессии консультанта по управлению.
 - 3. Рост международной и региональной значимости управленческого консультирования.
 - 4. Усовершенствование процесса сертификации по всему миру.
 - 5. Предоставление площадки для национальных органов сертификации консультантов по управлению.
 - 6. Подготовка и публикация Стандартов управленческого консультирования, которые будут приняты на международном уровне.
- **МСИУК** зарегистрирован в качестве швейцарского объединения, главный Совет которого состоит из попечителей. Количество попечителей для каждой страны варьируется от 1 до 4 в зависимости от индивидуального членства отдельных консультантов по управлению в стране. Все должностные лица должны быть Сертифицированными консультантами по управлению СКУ и на момент выборов — попечителями одного из Полноправных членов. Их деятельность не оплачивается, и они работают на организацию (в среднем) от одного до трёх дней в неделю.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

- в 2006 году Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению НИСКУ(Россия) принят в состав **МСИУК**. Организатором и первым Президентом НИСКУ стал Аркадий Ильич Пригожин.
- Сертификат НИСКУ на соответствие стандарту действителен 3 года, после окончания срока необходима пересертификация.
- Сертификация происходит публично, на конференциях НИСКУ, которые проводятся 2 раза в год – в феврале и июне.
- **Требования к Соискателю сертификата**
- Претендовать на прохождение сертификации по Амстердамскому Стандарту международного Совета Институтов по Управленческому Консультированию (ICMCI) может консультант по управлению, имеющий стаж работы в области консультирования по управлению не менее 3 лет, и ежегодный объем такой работы не менее 1200 часов.
- **Миссия НИСКУ:** повышение качества управления и управленческого консультирования в России за счет постоянного роста квалификации, обучения и развития консультантов и управленцев, продвижения международного стандарта качества профессиональной работы.
- **НИСКУ является членом ICMCI**, объединяющего институты консультантов по управлению из 52 стран, и имеет право самостоятельно сертифицировать консультантов. Сертификация направлена на подтверждение профессиональности и этичности работы консультанта в соответствии с требованиями стандарта.
- **НИСКУ является единственной организацией в России**, сертифицирующей консультантов по управлению по стандарту ICMCI.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

- В России сформированы около десяти объединений консультантов. Одной из первых в 1991 году была основана Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).
- Эта ассоциация создала единственную в СНГ **Школу консультантов по управлению** (в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации), которая на регулярной основе обеспечивает систематическое комплексное обучение консультантов с выдачей аттестационных документов государственного образца.
- Эта ассоциация провела первые стажировки российских консультантов за рубежом (в Голландии, Англии и Канаде), каждый год проводит две всероссийские конференции (зимнюю и летнюю), а члены АКУОР регулярно участвуют во всемирных конгрессах Международной Ассоциации по организационному развитию.
- Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) является всероссийской профессиональной некоммерческой организацией, объединяющей в настоящее время более 200 менеджмент-консалтинговых, тренинговых, рекрутментовых и других профессиональных фирм, включающих в себя более 3000 консультантов. Консультационные фирмы-члены АКЭУ расположены во многих городах и регионах России.
- Управленческий консалтинг в Череповце:
- 1. Upravlenie1 (Наталья Прохорова);
- 2. Гудвилл-Профессиональный и Личностный рост (Олег Смирнов);
- 3. Таллент, филиал в г. Череповец;
- 4. Негосударственное управление Экономики и контроля;
- 5. Астрал – Отчет;
- 6. Тензор, группа компаний Череповец;
- 7. Эверест, ООО Череповец.

1. ПАРТИЦИПАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- Характеризуется коллективом творческих личностей. Партиципативная – это “участвующая в управлении”. Отсюда начинается команда.
- Сотрудники могут принимать участие в управленческих решениях, информация открыта и доступна.
- Подавляющее большинство сотрудников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов.
- Каждый уникален, поэтому управленческие подходы, должны быть сформулированы к конкретному человеку и ситуации. Каждый член коллектива сочетает свои личные цели, с целями организации.
- Для координации усилий людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы.
- Ценности — творчество, свобода.
- Критерии оценки – профессионализм.



2. БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- Основана на четком и методичном исполнении обязанностей.
- Организация работает как конвейер. Ожидание сотрудников — четкая постановка задач, контроль, стабильность. Здесь нет инициативности, ее и не ждут.
- Способ мотивации — финансовая стабильность, акцент на преданности работников предприятию.
- Ценности — преданность предприятию.
- Критерии оценки-исполнительность, соответствии инструкциям.



3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- ❑ Работники интересуются только личными целями финансового характера. Они равнодушны к специфическим задачам предприятия. Это, как правило представители отделов продаж, сбыта.
- ❑ Ожидают от руководства только условий труда. Здесь бессмысленно говорить о трудовой дисциплине.
- ❑ Наиболее эффективный способ мотивации — это вызов, который открывает хорошую возможность для их самоутверждения.
- ❑ Властные полномочия почти не делегируются из-за опасности ошибки. Должность и звание не имеют значение.
- ❑ Единственный стимул и ценность — это деньги.



4. ПАТРИАРХАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- Сотрудники приходят на предприятие, как в «семью». Сотрудники видят смысл своей работы не в самой работе, а в социальных отношениях. Они озабочены социальными нуждами. Руководитель – непререкаемый авторитет, лидер, «папа». На глубинном уровне сотрудники воспринимаются как дети, «хорошие и не очень, но все мои». Руководитель обеспечивает защитой. Стиль руководства зависит от настроения руководителя. Ценность – это коллектив, преданность ему.

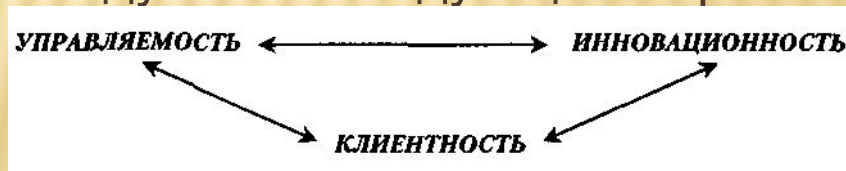


ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

- классик зарубежного менеджмента Ч. Барнард в 30-е дал определение организации:
- организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвигание и достижение общих целей.
- - деловые организации (предприятия, учреждения);
- - организации союзного типа (партии, профсоюзы, любительские объединения);

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

- Организация создается как инструмент решения общественных задач средство достижения целей. С этой точки зрения на первый план выступают организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивы и стимулы персоналами т. д.
- Организация складывается как человеческая общность, специфическая социальная среда. С такой позиции организация выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности-конфликтности и т. д.
- Организация может быть рассмотрена как безличная структура связей и норм. Предметом анализа организации в этом смысле выступают ее организационные связи, построенные иерархически, а также ее связи с внешней средой. А основные проблемы здесь - равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость и т. д.
- У деловой организации есть три генеральные ценности, которые взаимосвязаны между собой следующим образом:



КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

ОРГАНИЗАЦИИ

В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

- Организации, подобно всем живым организмам, рождаются, растут, стареют и умирают. На разных стадиях своего жизненного цикла организации сталкиваются с достаточно предсказуемыми трудностями.
- **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.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ – ЭТО ДВУХСТОРОННИЙ ПРОЦЕСС, ВКЛЮЧАЮЩИЙ ПОИСК, ОКАЗАНИЕ И ПОЛУЧЕНИЕ ПОМОЩИ.

- Целью консультирования является оказание помощи отдельным лицам, группам, организациям или более крупной системе в мобилизации ресурсов для решения проблем, ведения конкурентной борьбы и осуществления изменений.

МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Существует как минимум **десять моделей развития организаций**, созданных в США в промежутке с 1967 по 1983 год:
- 1) Одна из самых ранних моделей, модель **А.Доусона** (1967г.), включает три основных стадии роста и развития организаций.
- 1) борьба за автономию. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы для достижения «порога выживания».
- 2) стадия стремительного роста, включает быстрое расширение, где делается упор на инновационность и креативность.
- 3) стадия замедления; характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.
- Все модели объединены общим принципом движения и изменения в обществе от низшей ступени развития к высшей, от старого к новому.

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА (1972 ГОД)

Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру



МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА (1972 ГОД)

- Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из пяти стадий, или фаз (пятая стадия не обязательно является последней). Каждая фаза начинается с периода развития, далее следуют устойчивый рост и стабильность, а заканчивается революционным периодом организационных изменений.
- Основной задачей для руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, то есть проведя серию организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА (1972 ГОД)

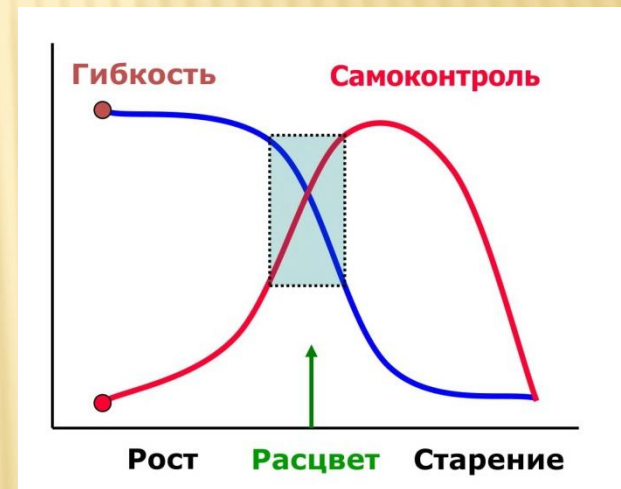
- Первая стадия: рост через креативность. Начинающий предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее. Организация начинает расти, и со временем предприниматель теряет прямой контроль над деятельностью своих подчиненных. Требуется профессиональное руководство, одной идеи уже недостаточно.
- Вторая стадия: рост через директивное руководство. На данном этапе менеджмент предприятия выстраивает организационную структуру, в которой прописаны основные функции и зоны ответственности по отдельным позициям. Появляется система поощрения, наказания и система контроля. Функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка. Наступает кризис автономии, который разрешается только делегированием полномочий.
- Третья стадия: рост через делегирование. В первую очередь в растущей организации власть делегируют руководителям различных отделов, для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Появляется новая система мотивации труда, такая как бонусы и участие в прибыли компании. Менеджеры высшего звена сосредотачиваются на общем стратегическом развитии и постепенно теряют контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Наступает кризис контроля, который разрешается развитием программ координации.

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА (1972 ГОД)

- Четвертая стадия: рост через координацию. Координационная деятельность заключается в том, что недостаточно централизованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами. Постепенно предприятие сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения рынка значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности.
- Пятая стадия: рост через сотрудничество. Организация осознает, бюрократизм системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые идеи и критика старой системы.
- Л. Грейнер отмечает, что организационный кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке, и возможностью гибели организации.

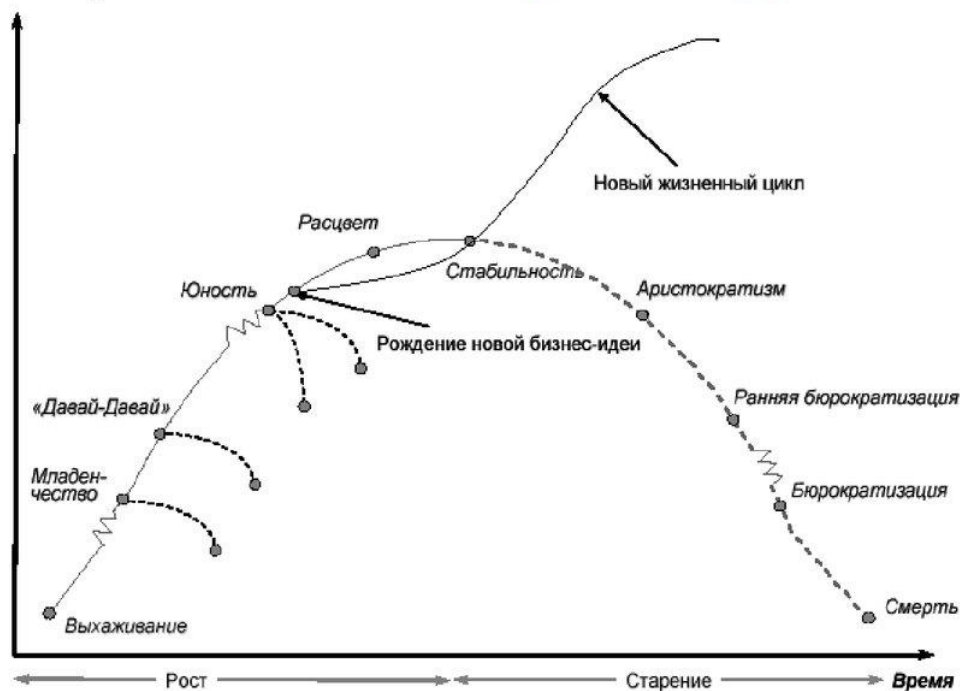
МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСААКА АДIZESА

- Развивая идеи Грейнера, Исаак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации.
- Внимание при этом концентрируется на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).
- Гибкость — это способность организации адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, а также способность руководства действовать вне жестких рамок, правил и норм. Контролируемость — это степень регламентации деятельности организации.
- С достаточной степенью условности стадии жизненного цикла можно сгруппировать в два больших этапа — этап роста и этап старения: этап роста характеризуется преобладанием гибкости над контролируемостью; на этапе старения — наоборот, контролируемость преобладает над гибкостью.



МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСААКА АДИЗЕСА

Модель жизненного цикла организации **Ицхака Адизеса**



- 2007 год - книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают, и что с этим делать?»
- С 1 января 2006 г доктор Ицхак Адизес является научным консультантом программ Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСААКА АДИЗЕСА

- **Выхаживание.** Компании еще нет, но есть идея. Основатель лишь в мечтах представляет себе свой новый проект и то, что может из него выйти. Он собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.
- **Этап первый. Младенчество.** На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, основатель, возможно, работает больше всех. Его изнурительный труд и нежелание или неумение делиться полномочиями, а также акцент на краткосрочных результатах, пока важнейшие факторы выживания организации. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей. Денег на этом этапе сильно не хватает – и это, кстати, вполне нормально.
- **Этап второй. Детство.** Эту стадию называют еще стадией быстрого роста или стадией «давай-давай» (go-go). Это стадия, когда забываются трудности и создается впечатление безоблачности дальнейшего пути. Появляется склонность к неоправданной диверсификации и проникновению в новые сферы бизнеса. Появляется формальная организационная структура, но нет пока строгих должностных обязанностей, развито совмещение и пересечение функций. Предприниматель (основатель, владелец) пытается делегировать полномочия, но опасается потерять контроль над делом и сотрудниками. Организация действует методом проб и ошибок, не может предвидеть изменения во внешней среде, что приводит к потерям и кризисам. Главное условие избегания краха на данной стадии: создание профессиональной административной подсистемы. **Go-go!**

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСААКА АДИЗЕСА

- ▣ **Этап третий. Юность.** Это кризисный период, дело перерастает возможности предпринимателя (основателей) и его энтузиазма становится мало. Варианты решения — децентрализация, делегирование полномочий, принятие на работу профессиональных менеджеров, которые меняют всю систему управления. Это приводит к конфликтам между профессиональными менеджерами и отцами-основателями. На этой стадии укрепляется организационная культура, растет эффективность административных процедур и управления.
- ▣ **Этап четвертый. Расцвет.** Достигается оптимальное сочетание контролируемости и гибкости. Организация ориентирована на результаты и долгосрочную стратегию развития. Хорошо работают подсистемы прогнозирования, планирования и реализации планов. Растут объемы продаж, создаются сети собственных младенческих предприятий. Сформирована организационная структура и система служебных полномочий - организация может находиться в данной стадии сколь угодно долго. Но если она теряет предприимчивость и гибкость, то неизбежен переход к следующим стадиям.
- ▣ **Этап пятый. Стабилизация.** На этой стадии появляются первые признаки старения организации: она начинает терять гибкость; обретает стабильную рыночную нишу, но теряет темп. Снижается интерес к инновациям. Руководство сосредотачивается на прошлых достижениях и начинает с подозрением относиться к переменам. Растет рутинизация и консерватизм.

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИСААКА АДИЗЕСА

❖ **Этап шестой. Аристократизм.** Внимание уделяется традиции, формализм в общении и даже одежде становится обычным. Организация обладает достаточно большими денежными средствами и запасами, но деньги тратятся на укрепление системы контроля, обустройство, страхование. Развитие происходит не за счет собственных разработок и инноваций, а за счет покупки других компаний, к собственным же инициативам и нововведениям складывается негативное отношение. Организация становится менее активной в плане долгосрочных перспектив; норма — краткосрочные и гарантированные результаты.

❖ **Этап седьмой. Ранняя бюрократизация. Салем-Сити (Охота за ведьмами).**

На этой стадии административная подсистема заботится прежде всего о самосохранении. Организационная культура рутинизируется, правила и нормы ужесточаются и гиперформализуются. Растет число непродуктивных иррациональных конфликтов и даже возникает управленческая паранойя. В руководстве начинается открытая борьба и поиск виноватых в появлении неблагоприятных тенденций, а не причин их возникновения.

❖ **Этап восьмой. Бюрократизация.**

На этой стадии теряется ориентация на результат, работа во многом осуществляется вхолостую. Нет работающей команды, нарушены информационные связи между подсистемами. Личные цели и цели отдельных подразделений явно преобладают над корпоративными. Организацию покидают инициативные и активные сотрудники. Работают четкие и жесткие правила, предписания, процедуры, господствует культ письменного указания, приказа, распоряжения. Гибель происходит тогда, когда организация никому уже не нужна

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ (А.И. ПРИГОЖИН)

1. ПАТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

- А) ГОСПОДСТВО СТРУКТУРЫ НАД ФУНКЦИЕЙ. Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично.
- Б) АВТАРКИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. Замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом.
- В) НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ЛИЧНОСТИ С ФУНКЦИЕЙ. Индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности.
- Г) БЮРОКРАТИЯ. Следование лишь предписанным вариантам поведения в разных ситуациях, не рассматривая легально допустимой амплитуды выбора способа исполнения своей работы.

2. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

- А) КОНФЛИКТ. Патологическими конфликты становятся тогда, когда в них вовлекается дополнительное межличностное содержание, когда они переходят "на личности".
- Б) НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ. Управляемость - одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная управляемость недостижима.
- В) БЕССУБЪЕКТНОСТЬ. Возникает из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу.
- Г) ПРЕОБЛАДАНИЕ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ НАД СЛУЖЕБНЫМИ. Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений.
- Д) РАССЕИВАНИЕ ЦЕЛЕЙ. Цели организации сформулированы неопределенно, руководители высшего уровня трактуют их по-разному, а иногда продуманной системы целей просто нет.
- Е) КЛИКА. Это сговор работников организации для использования ее в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации.

3. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

- А) МАЯТНИКОВЫЕ РЕШЕНИЯ. Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать.
- Б) ДУБЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА. Приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции.
- В) ИГНОРИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА. Когда первый руководитель издает приказы "через голову».
- Г) РАЗРЫВ МЕЖДУ РЕШЕНИЯМИ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЕЙ. Показатель управляемости организации - степень осуществляемости в ней управленческих решений.
- Д) СТАГНАЦИЯ. Неспособность организации к выработке и реализации требуемых в ней изменений.
- Е) ПОДАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ. Все жизненные силы тратятся на оперативное управление и очень мало на развитие организации.
- Ж) ДЕМОТИВИРУЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА.
- З) ИНВЕРСИЯ. Результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам.

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ К СОБЕСЕДОВАНИЮ С КАНДИДАТОМ НА ДОЛЖНОСТЬ:

- В чем выражаются Ваши сильные стороны в работе?
- Готовы ли Вы периодически сдавать экзамены на знание действующих правил?
- Готовы ли Вы поехать в служебную командировку?
- Есть ли у Вас знакомые или друзья на нашем предприятии?
- Имеете ли представление о технике безопасности в энергетике?
- Как Вы думаете, почему мы должны взять на работу именно Вас?
- Какие вопросы есть у Вас?
- Каков Ваш рабочий опыт?
- Какова Ваша профессиональная подготовка?
- Каковы Ваши основные достоинства?
- Каковы Ваши основные недостатки?
- Каковы Ваши слабые стороны в деле организации и проведения работы?
- Какой Ваш стиль управления подчиненными?

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ К СОБЕСЕДОВАНИЮ С КАНДИДАТОМ НА ДОЛЖНОСТЬ:

- Какой стиль Вы используете в работе с руководством?
- Какую пользу Вы можете принести нашей организации?
- Кто был Вашим лучшим подчиненным и почему?
- Кто был Вашим самым лучшим руководителем и почему?
- Почему Вы считаете, что соответствуете этой должности?
- Почему Вы ушли с предыдущего места работы?
- Почему Вы хотите работать у нас?
- Предпочитаете ли Вы работать самостоятельно?
- Расскажите о Вашей профессиональной подготовке, делая акцент на образовании и опыте работы, полученном на других предприятиях.
 - Расскажите о коллективе, который Вы создали на предыдущей работе.
 - Расскажите о тех ситуациях, когда Вам приходилось демонстрировать свои качества лидера.
- Сколько времени потеряно из-за болезни в течение 2-х последних лет?
- Сколько раз Вы отсутствовали на работе в прошлом году?
- Хорошо ли Вы ладите с другими?
- Чего Вы ожидаете от данной работы?
- Чем бы вы хотели заниматься через 5 лет?
- Чем Вас привлекает именно данная должность (профессия)?
- Что выводит Вас из себя?
- Что Вы знаете о нашей организации?