

«Современные проблемы управления»

innovation

international

management

process

action

Д.э.н., профессор
Александр Васильевич Райченко

worldwide

Выявление и формулирование противоречий управления

Тысячелетиями человек целенаправленно воздействовал на окружающее, называя эту деятельность, “управлением”. Осваивая закономерности постановки и достижения цели он создавал организации, руководители которых стали менеджерами.

“Время улучшения ситуации обратно пропорционально времени ее ухудшения”

Закон Драйзена

“Чем ближе Вам факты, тем очевиднее их недостоверность, чем дальше Вы от них, тем более, склонны им доверять”

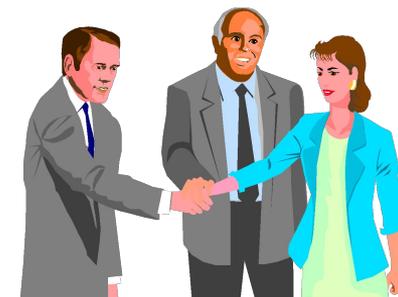
Закон инерции

“Вероятность попадания дыма в лицо прямо пропорциональна Вашей чувствительности к нему”

Закон Уолтера

“В любой организации найдется сотрудник, знающий что там происходит на самом деле. Его-то и надо уволить”

Закономерность Конвея



Исторические исследования противоречий управления

"Знание деталей обратно пропорционально видению конечной цели
"Прощение получить значительно легче, чем разрешение"

Принцип
Стюарта

"Приглашение на работу специалиста издалека ни что иное
как победа абстрактной надежды над конкретным опытом"

Принцип
Латфуса

"Объем получаемой информации обратно пропорционален
эффективности принимаемого решения "
"Никогда не знаешь, кто прав, но всегда - кто виноват"

Принципы
Уистлера

"Шансы на достижение цели обратно пропорциональны
числу официальных участников этого процесса"

Принцип
Кушнера

"Если одна или несколько неприятностей могут произойти, то
наверняка произойдут в самой неблагоприятной последовательности"

Закон Мерфи

"Подожди и плохое само собой исчезнет, нанеся положенный ущерб"

Принцип
Херланга

"Не пытайтесь решать сложные проблемы простыми и
лёгкими для восприятия... неправильными действиями"

Принцип
Гроссмана

"Улучшая одно, определи и компенсируй
ухудшение другого"

Принцип
Флагга

Выявление взаимосвязей руководства и управления

"Начинай поиски в самом неподходящем месте и будь готов найти, когда осмотришь все, в еще более неподходящем"

Правило Боба

"Если Вам все равно, где Вы находитесь, значит, Вы на верном пути"

Правило Руна

"Никогда не принимайте решение, если его можно не принимать, в противном случае сделайте все, чтобы его приняли другие"

**Правило
Ффейлера**

"Чем ниже сидишь - тем больнее бьют"

"Сливки наверх поднимает пена"

**Правила
Велингтона**

**Необходимость сосредоточиться возникает при желании отвлечься"
"На каждое действие есть компенсирующая его критика"**

**Правила
Харрисона**

"Участие в принятии решения обратно пропорционально участию в его выполнении"

**Правило
Фримена**

"Не спрашивайте у консультантов данных, которые Вы сами им предоставили"

**Правило
Макдональдса**

**"Оптимист верит, что мы живем в лучшем из миров.
Пессимист боится, что так оно и есть"**

Правило Койта

Проблема «Миссии»

как формирования и использования ресурсов философии, имиджа, настроения организации проявляется в пренебрежении к современным достижениям науки и практики управления, профессиональной ограниченности менеджмента, де мотивации персонала, неэффективности корпоративных правил, норм, традиций

Решается

последовательным формированием социально-экономической идеологии управления, развитием конструктивной мотивации к совместному производительному труду, совершенствованием корпоративной культуры объединяющей персонал на достижение общих целей организации...

Проблема «Стратегии»

как стремления к быстрой, скрытой выгоде
проявляется в отказе от перспективного подхода к
построению и ведению бизнеса, нежелании серьезного
инвестирования в персонал, стремлении к скорейшему
извлечению и разделу прибыли при сохранении
организации в полуживом состоянии

Решается

оптимизацией взаимодействия собственника и
менеджмента в согласовании и принятии стратегии
развития организации, ее перспективной ориентации
на повышение результативности и эффективности
ключевых процессов, рост рентабельности и
конкурентоспособности продукции...

Проблема «Согласованности»

целей и интересов менеджмента и персонала
проявляется в отсутствии постановки, восприятия и
адекватной оценки общности индивидуальных и
групповых ориентиров сотрудников организации

Решается

внедрением современной социально-экономической
модели планирования, организации и ведения
бизнеса, представлением места и роли каждого в
достижении общего успеха, выделением
преимуществ развития рыночной конкуренции
вовлечением всего персонала в формирование
корпоративного духа команды...

Проблема «Планирования»

противоречия планов, действий и отчетов по одним и тем же мероприятиям проявляется в ментально устоявшейся формуле:

«...задумываем одно - что и как надо делать, делаем другое - по неписаным правилам, отражаем третье - в официальной документации».

Решается

внедрением и неукоснительным соблюдением конструктивных методов реализации технологий и управления процессами повсеместным введением непрерывного режима сетевого контроля, перманентных информационных технологий, безбумажного документирования и т.п...

Проблема «Угасания»

как демонстративной активности разработки и запуска актуальных программ проявляется в показательном стартовом выбросе с последующим снижением внимания, вложения, участия менеджмента и персонала организации в реализации запланированного

Решается

проведением мониторинга и стимулирования повседневной, кропотливой, повсеместной реализации программ путем оценки их результативности и эффективности с оперативным реагированием на изменчивость процессов, интеграции результатов в новые проекты ...

Проблема «Де модернизации»

как отказа от перманентного поиска и реализации возможностей, предоставляемых научно-методическим и производственно техническим перевооружением проявляется в низком эффекте от приведения в соответствие с требованиями времени

Решается

введением регламента модернизации системы функционирования и управления организацией или ее составляющих на основе использования новых возможностей, получаемых в результате переоснащения организации...

Проблема «Де стандартизации»

как распространения формальных, оторванных от реальности стандартов организации проявляется в стремлении к «быстрому» получению сертификатов с последующим ожиданием скорейшей выгоды, рекламного преимущества, общественного признания

Решается

организацией целенаправленного, системного, поэтапного обеспечения повышения качества и эффективности деятельности, постфактум подтверждаемого сертификацией соответствия требованиям ИСО, TQM...

Проблема «Псевдо качества»

как возложения ответственности за качественные результаты функционирования организации исключительно на службу качества проявляется в искусственном освобождении остальных подразделений от постоянной заботы об успешном решении соответствующих задач

Решается

созданием системы вовлечения всего персонала всех подразделений бизнес-организации в целенаправленную работу по повышению качества процессов бизнеса и управления, разработкой документации и внедрением системы менеджмента качества, введением должности заместителя директора по качеству ...

Проблема «Копирования»

как неадекватного восприятия, неадаптированного выбора и «слепого» повторения «модных», активно распространяемых, в том числе и навязываемых систем и решений менеджмента и управления

Решается

ответственным, избирательным отбором, оценкой, апробацией и адаптацией к реальным условиям функционирования внедряемых процедур, структур, механизмов руководства и управления организацией

Проблема «Иннофобии»

как распространения перестраховочного подхода к оценке, принятию и реализации новых решений проявляется в распространении формального отношения к инновациям как к практически бесполезной бюрократически подотчетной необходимости

Решается

созданием системы содействия, процедур отбора, механизма адаптации и инструментария внедрения инновационных, результативных научно-прикладных разработок менеджмента...

Проблема «Застоя»

уровня квалификации и профессионального мышления руководства и персонала проявляется в устаревших стереотипах исследования и действия, устойчивом стремлении к привычным решениям, запаздывании реакции на изменения рыночной конъюнктуры, неспособности к конструктивному развитию

Решается

переходом к моделям динамичного, сканирующего, оперативного и гибкого реагирования на изменчивость конъюнктуры, внешних и внутренних условий, потребности инновационности и креативности ведения бизнеса...

Проблема «Профессионализма»

как распространения неподготовленного, неадекватного современным требованиям, субъективного менеджмента проявляется в преобладании автократических, ангажированных оценок, дилетантских экспертных заключений и принимаемых на их основе решений

Решение

введением периодически повторяющейся профессиональной переподготовки и аттестации персонала, системы менеджмента качества, переходом руководства организации на внедрение современных научно обоснованных форм, методов, инструментов и механизмов управления...

Проблема «Администрирования»
как повсеместного увлечения формализацией участия,
субординационным принуждением, необоснованной
декомпозицией ответственности, репрессивной
мотивацией, поиском виновных для наказания

Решается

введением стандартов компетентностной специализации,
оптимизацией распределения полномочий персонала,
формированием интерактивных механизмов
взаимодействия, созданием условий развития
самостоятельного творческого участия в достижении
общих результатов, гуманизацией процессов и систем
постановки и достижения целей организации...

Проблема «Дисбаланса»

прав, обязанностей и ответственности проявляется в неопределенности детерминирования, распределения и исполнения полномочий и правил взаимодействия, приводящих к конфликтности функционирования, неуправляемости процессов, уходу от ответственности, дезинтеграции горизонтальных связей

Решается

функционально-процессным распределением ответственности, наделением «хозяина» процесса целесообразно необходимыми полномочиями, документированием правил взаимодействия персонала и мониторингом их соблюдения...

Проблема «Гипер структуризации»

как необоснованного увеличения числа уровней управления, обуславливающих потери оперативности, точности и эффективности воздействия, ограничения гибкости реагирования на изменения, рост затрат рабочего времени на излишние согласования и утверждения, конфликтность взаимодействия

Решается

делегированием полномочий и ответственности «хозяевам» «горизонтальных» ключевых процессов при развитии «вертикальной» системы целеполагания, стратегического планирования, распределения ответственности, осуществлении контроля исполнения...

Проблема «Ведомости»

как удержания пассивного, ситуационного сопровождения менеджментом функционирования подчиненных ему подразделений организации проявляется в лапидарном исполнении закрепленных и манкировании рекомендованных функций в расчете на то, что все само собой разрешится

Решается

регламентацией систематического пересмотра состава функциональных обязанностей менеджеров организации на основе регулярной модернизации матрицы функционального взаимодействия подразделений и должностей...

Проблема «Карьеризма»

как применения закрытых правил продвижения сотрудников проявляется в отказе менеджмента от независимых профессиональных оценок компетенций, качества и эффективности работы персонала, сохранении практики латентного назначения «своих» кандидатов

Решается

введением методики независимой оценки результативности и качества работы сотрудников, организацией процедур регулярной профессиональной аттестации, формированием банка трехуровневого кадрового ресурса ключевых позиций, проведением конкурсов на замещение должности...

Проблема «Анти лидерства»

проявляющейся в тенденциях агрессивного отношения к лидерам и лидерству, неприятии, дежурной оппозиции, скрытой абстракции персонала активности талантливых энтузиастов, способных направлять и вести за собой команду, низкого удельного веса признания руководителей реальными лидерами, особенно в сфере профессионального менеджмента

Решается

анализом, представлением и использованием реального значения лидерства в достижении общих целей, выделением роли руководителя в обеспечении максимального раскрытия и реализации возможностей персонала...

Проблема «Недоверия»

подчиненных руководителям проявляется в формировании устойчивой тенденции к чрезмерному росту различий в организации, условиях и оплате труда, социальном обеспечении менеджмента и персонала, противопоставлении их позиций

Решается

установлением и закреплением системы производственно обоснованных, функционально конструктивных, корпоративно прозрачных полномочий и преференций всех категорий персонала, распространением справедливых, понятных, доверительных отношений руководителей и подчиненных...

Проблема «Корыстности»

как нравственной деградации отношений проявляется в распространении циничности менеджмента его стремления к злоупотреблению полномочиями, эгоистичности, латентной криминализации

Решение

установлением контроллинга собственника и менеджмента общего механизма соблюдения легитимных понятных, открытых, единых для всего персонала организации «правил игры», активизацией механизма безусловной регистрации и персонального санкционирования ответственных и участников нарушений...

Проблема «Пожизненности»

занятия привлекательных и одновременно ключевых руководящих должностей организации проявляется в создании искусственных условий для удержания, занимаемого положения, пренебрежении качеством и результативностью работы руководителя

Решение

практикой закрепления за каждым менеджером ответственности за результаты управляемой им части бизнес-процесса, что позволяет оценивать профессионально-квалификационный уровень работы руководителя по соответствию полученных данной частью процесса результатов требованиям рынка...

Перспективные направления развития управления

1. Актуализация опережающей методологии и методик управления
2. Ретроспективный анализ, адаптация и освоение опыта руководства
3. Развитие правового обеспечения и сопровождения управления
4. Оптимизация отношений владельца, собственников и менеджмента
5. Разработка перспективных стратегий и миссии организации
6. Внедрение бизнес-инжиниринга и организационное проектирование
7. Связь операционного менеджмента и оперативного управления
8. Мобилизация корпоративных ресурсов управления организацией
9. Мотивация, стимулирование и активизация функционирования
10. Оценка процесса, качества, эффективности управления
11. Развитие интеллектуальных и креативных ресурсов руководства
12. Модернизация и инновации организационного развития

Позиционирование проблем в перспективных направлениях развития управления

Проблема \ Направление	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«Миссии»	К	П	-	В	К	Р	В	-	В	-	Р	С
«Стратегии»	П	С	-	К	В	Р	П	-	П	П	-	В
«Согласованности»	Р	-	Р	-	П	Р	К	-	К	-	П	К
«Планирования»	К	П	-	С	П	П	-	С	П	Р	-	-
«Угасания»	С	С	-	-	В	-	С	П	С	-	С	С
«Де модернизации»	П	-	-	В	Р	В	П	Р	-	П	В	В
«Де стандартизации»	П	-	Р	П	-	-	Р	П	Р	К	-	-
«Псевдокачества»	К	-	П	Р	П	С	П	Р	К	В	В	В
«Копирования»	Р	Р	-	Р	П	-	-	П	-	Р	-	Р
«Иннофобии»	К	П	Р	П	Р	Р	С	П	К	Р	К	С
«Застоя»	Р	Р	-	-	Р	П	Р	Р	-	Р	-	-
«Профессионализма»	К	К	П	Р	П	-	Р	П	Р	Р	К	Р
«Администрирования»	П	П	К	Р	-	Р	Р	К	К	В	П	-
«Дисбаланса»	П	К	К	П	-	В	П	К	Р	П	-	-
«Гипер структуризации»	П	П	Р	-	-	К	-	П	-	-	-	Р
«Ведомости»	В	П	-	П	-	Р	С	К	-	Р	-	П
«Карьеризма»	Р	С	П	П	-	-	П	-	В	К	Р	П
«Анти лидерства»	П	В	-	Р	П	-	К	-	-	Р	С	С
«Недоверия»	В	Р	П	П	-	-	К	Р	Р	-	-	-
«Корыстности»	В	-	П	-	-	-	С	-	Р	-	-	-
«Пожизненности»	В	Р	П	-	-	-	Р	Р	П	-	-	-

В таблице используются обозначения актуальной проблемы в направлении: В – ведущее; К - ключевое; П - прикладное; Р - ресурсное; С - стартовое.

Методика освоения курса «Современные проблемы управления»

1. Самостоятельная работа с материалом презентации лекции 17.10.2018 г.
2. Для практического занятия 22 – 23 октября каждый обучающийся выбирает одну из проблем, закрепляя ее за собой и готовится к выступлению на 5-7 минут и ответам на вопросы аудитории и преподавателя по выбранной теме.
3. Допускается подготовка и выступление по самостоятельно выбранной и сформулированной проблеме, закреплённой за обучающимся

Рекомендованная литература:

1. Методология управления. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2019 г.
2. Журнал «Проблемы управления»
https://www.pac.by/about/publications/journal-problems-of-control/editorial/?clear_cache=Υ
3. Журнал «Актуальные проблемы управления персоналом»
<http://hr-portal.ru/article/aktualnye-problemy-upravleniya-personalom-organizacii>

Спасибо за внимание