

Управление изменениями (Стили и роли менеджмента)

(часть 1)

слайды

Наиболее употребляемые определения менеджмента

Менеджмент – 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица (Оксфордский словарь английского языка).

Менеджмент – теория и практика управления производством и сбытом, ориентированные на повышение их эффективности и увеличение прибыли (Толковый словарь русского языка XX века. С.Пб.: Фолио-пресс, 1998. Стр. 382).

Менеджмент – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности (Словарь иностранных слов в русском языке. М.: Юнвес, 1995. Стр. 435).

Школы менеджмента

1. Школа научного управления

1885-1920, (Тейлор, Гант, Гилберт и др.): «...математика, примененная к организации труда в промышленности»; использование стимулирования денежного и в виде уступок; обдумывание с планированием отделялись от фактического выполнения работ.

2. Административная школа в управлении

1920-1950, (Файоль, Урвик, Муни и др.): основывалась на личных наблюдениях; управление рассматривалось как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций – планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

3. Школа человеческих отношений

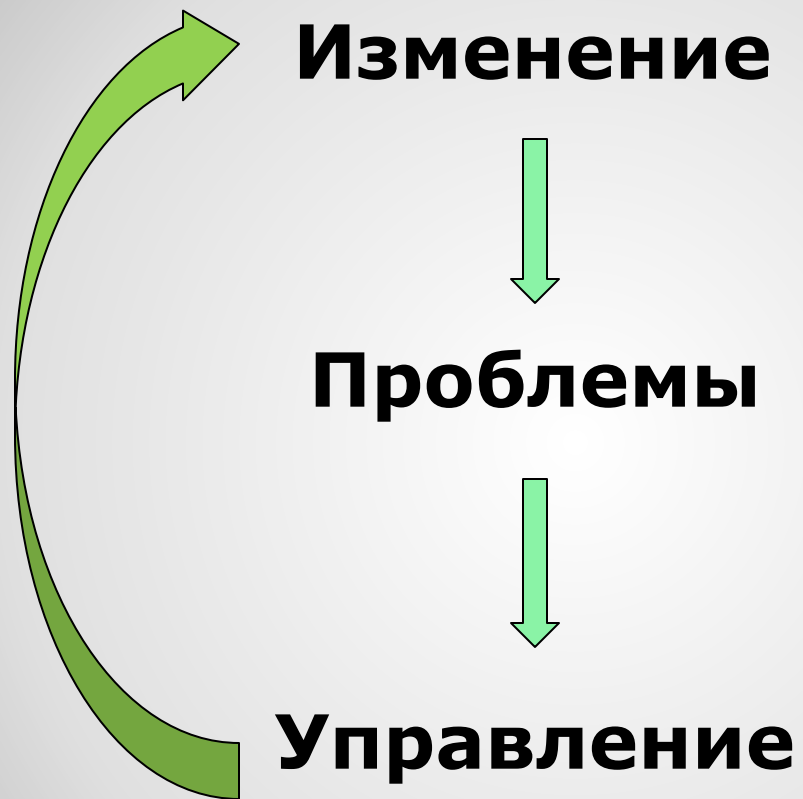
1930-1950 (Маслоу, Фоллет, Мейо, Герцберг, Мак-Грегор и др.): человеческий фактор осознается как основной элемент эффективной организации; наряду с экономическими силами потребности человека рассматриваются как движущие мотивы; акцент на помощь людям в раскрытии своих способностей.

4. Школы науки управления

1950: исследование операций – применение математических методов исследования к операционным проблемам организации; моделирование – упрощенное представление реальности; теория принятия решения.

Школы менеджмента:

Ни одна школа менеджмента не демонстрирует целостный подход относительно менеджмента

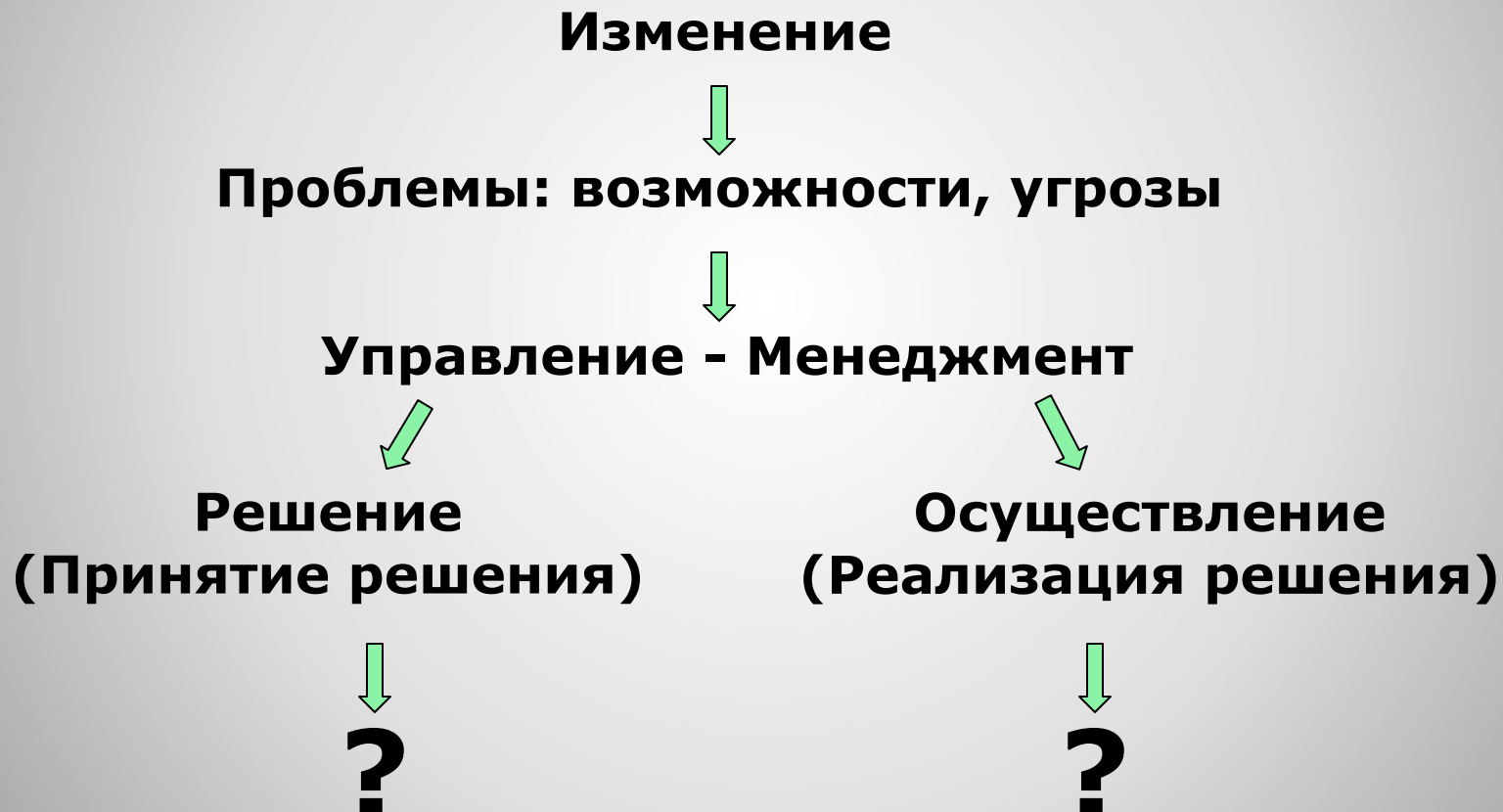


**Изменение не имеет
прецедентов.**

Никколо Макиавелли

**Выживают не самые
сильные
или самые умные виды, а
те,
которые лучше других
приспосабливаются к
изменениям.**

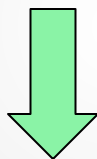
Менеджмент – процесс управления изменениями:



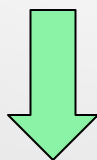
Решение (Принятие решения)

Основное требование: **результативность**
(правильные решения)

Основные условия: **свободный обмен информацией,
свобода дискуссий, допущение
разногласий во мнениях**



ДЕМОКРАТИЯ

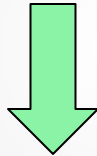


Основная угроза: **низкая эффективность при
осуществлении-реализации
решений**

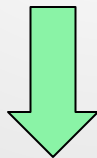
Осуществление (Реализация решения)

Основное требование: **эффективность**
(правильное осуществление)

Основные условия: **исполнительская дисциплина,
ограничение дискуссий и мнений**



ДИКТАТУРА



Основная угроза: **низкая результативность при
принятии решений, вероятность
ошибочных решений**

	РЕШЕНИЕ (принятие решения)	ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ (реализация решения)
<u>ДЕМОКРА</u> ТИЯ	ДА	НЕТ
ДИКТА <u>ТУРА</u>	НЕТ	ДА

*результативность
(правильные решения)*

*эффективность
(правильное осуществление)*



ДЕМОКРАТУРА

Качество
управления = ***f***(1. Результативность решения
2. Эффективность осуществления)

Менеджмент - процесс, который помогает организации быть:

результативной
эффективной



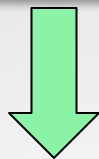
сегодня

результативной
эффективной

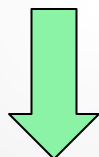


завтра

Результативность



Делать правильные вещи



Удовлетворять потребности
клиентов



внешние



внутренние

Эффективность



Делать вещи правильно



Минимальные затраты времени,
энергии, денег и других ресурсов

Хорошо управляемая организация

**(Р) Обеспечивает
потребности
клиентов**

— Функциональна — Результативна

(А) Администрирует

— Системна — Эффективна

Краткосрочный
период

(Е) Предпринимает

— Проактивна — Результативна

(I) Интегрирует

— Органична — Эффективна

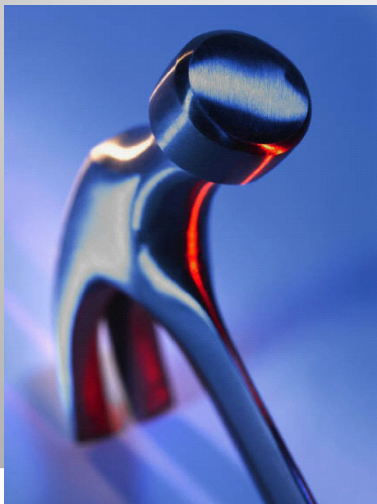
Долгосрочный
период

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

I



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

(I) Интеграция
Изменения
организационного сознания
с механистического на
органическое

Механистическое



**Отсутствие
внутренней
взаимозависимости**

Органическое



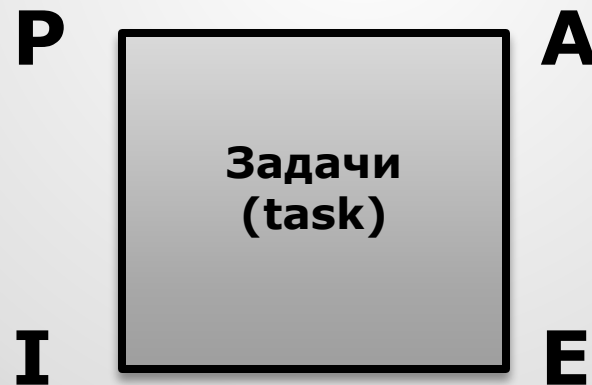
**Внутренняя
взаимозависимость**

**Лидерство означает быть
большим пальцем!**



Формирование задачи

- ❖ **P** – «что делать?», «что не делать?»
- ❖ **A** – «как?»
- ❖ **E** – «почему?», «когда?»
- ❖ **I** – «кто?»



(РАЕІ) роли не совместимы

Р $\Leftrightarrow$ **А**

Р $\Leftrightarrow$ **Е**

Е $\Leftrightarrow$ **І**

Е $\Leftrightarrow$ **А**

Р $\Leftrightarrow$ **І**

А $\Leftrightarrow$ **І**

4 типа менеджеров

- ❖ **Производитель** (**P**roducer)
- ❖ **Администратор** (**A**dministrator)
- ❖ **Предприниматель** (**E**ntrepreneur)
- ❖ **Интегратор** (**I**ntegrator)

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.
- ❖ Многие 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 приносят 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.



Стили неправильных менеджеров

- P** _ _ _ Lone Ranger (Герой-одиночка)
- _ **A** _ _ Bureaucrat (Бюрократ)
- _ _ **E** _ Arsonist (Поджигатель)
- _ _ _ **I** Superfollower (Горячий сторонник)
- _ _ _ _ Deadwood (Мертвый пень)

Идеальный менеджер



P A E I Ideal manager

Герой-одиночка Р _ _ _



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
- ❖ Собрания: 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 _



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

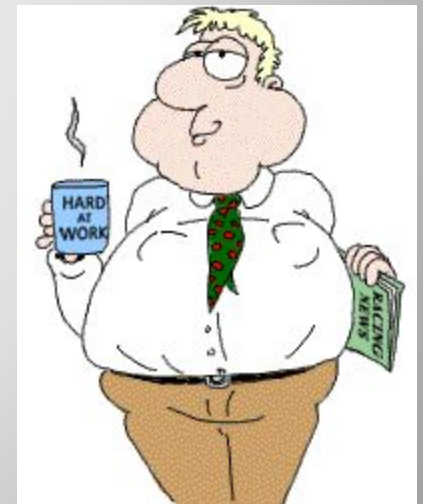


Горячий сторонник _ _ _ I

- ❖ 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 пень _ _ _ _

- ❖ Ждет, пока скажут, что делать
- ❖ Типичная жалоба: никаких
- ❖ Предпочитает нанимать: себе подобны
Пустышек
- ❖ Приходит и уходит с работы: как требуется
для выживания
- ❖ Собrania: 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



Стили неправильных менеджеров

Стили	Фокус	Скорость	Видение	Название
Рooo	Результат	Быстрая	Узкое	Герой-одиночка
oAoo	Детали	Медленная	Узкое	Бюрократ
ooEo	Изменения	Быстрая	Широкое	Поджигатель
oooI	Работа в команде	Медленная	Широкое	Горячий сторонник
oooo	Выживание	Медленная	Узкое	Мертвый пень

Стили неправильных менеджеров

	Р _ _ _	_ А _ _	_ _ Е _	_ _ _ I
Да	Да	Да	Может быть	Может быть
Нет	Нет	Может быть	Нет	Может быть

Стили неправильных менеджеров

	_ A _ _	_ _ E _
Молчание рассматривается как	несогласие	согласие

Надсмотрщик РА _ _

- ❖ Надсмотрщик ориентирован на достижение результатов и контроль.
- ❖ Его интересует результативность и эффективность, “что” делают люди и “как” они это делают.
- ❖ У такого деспотичного руководителя механистический взгляд на организацию.
- ❖ Надсмотрщик негибкий и своевольный стиль. У него нет симпатий, он не принимает извинений.
- ❖ Он уделяет большое внимание деталям, конечным срокам, порядку действий и лишь небольшую часть людям.
- ❖ Надсмотрщик является орудием в руках других людей.

Милостивый государь РА _ I

- ❖ Милостивый государь заинтересован в получении краткосрочных результатов и внедрении эффективных систем контроля.
- ❖ Милостивый государь способен объединять людей для выполнения решений.
- ❖ Милостивый государь позволяет другим высказывать и обсуждать идеи, хотя последнее слово остается за ним самим
- ❖ Из-за отсутствия Е, он не является королем принятия стратегий.
- ❖ У Милостивого государя не хватает харизмы. Поэтому он особо не способен сплачивать людей вокруг себя на требуемый промежуток времени.

Заботливый бюрократ _А_I

- ❖ Заботливый бюрократ не является “направляющим вектором” в организации, он интересуется формой (А) и людьми (I) – но не идеями (Е) или результатом (Р).
- ❖ Заботливый бюрократ пытается установить контроль, но в такой форме, какая устраивает его подчиненных.
- ❖ Заботливый бюрократ слушает, соглашается, принимает, но до тех пор, пока вы не нарушаете правила.
- ❖ Заботливый бюрократ не ориентирован на получение результатов, у него нет склонности изменять все вокруг, и не допускает возникновение конфликтов.
- ❖ Заботливый бюрократ постоянно проводит собрания, на которых позволяет людям высказаться. Он проявляет участие и интерес, подбадривает и мотивирует.

Тренер малой лиги Р_ _ I

- ❖ Тренер малой лиги превосходно справляется с функциями Производства и Интеграции.
- ❖ Он не связывает себя с внешним окружением компании – ее рынком, поставщиками, банками, и он не сторонник всяких процедур и формальностей.
- ❖ Он стремится к согласию, ориентирован на людей и Производит результаты.
- ❖ Он старается вызвать побуждение, а затем направляет эту энергию в Производство результатов.
- ❖ Но данный стиль добивается успеха только в краткосрочной перспективе, потому что Тренер малой лиги не занимается разработкой метода систематической работы, у него нет стратегий или весомых идей, только краткосрочные тактический цели.

Основоположник Р_ Е _

- ❖ Основоположник ориентирован на выполнение задач, для него наступает наилучшее время, когда организация небольшая по размерам и только начинает расти.
- ❖ У Основоположника нет навыков Администрирования и Интеграции, которые необходимы для обеспечения роста организации в долгосрочной перспективе..
- ❖ В дополнении к Основоположнику существует другой тип менеджера, (Р-Е-), Директор непрофессионалов. Он может быть директором художественной организации, главврачом в больнице и т.п.

Изобретатель-одиночка РАЕ_

- ❖ Благодаря своему (Е), Изобретатель-одиночка видит картину целиком и может вычислить, какие результаты можно достигнуть. Его (Р) ориентирует его на Производство результатов. Его (А) задействовано в создании системы достижения желаемых результатов. Но из-за отсутствия (I), он всего лишь очередной пример спектакля с одним действующим лицом.
- ❖ Организация столкнется с трудностями, если Изобретатель-одиночка покинет ее.
- ❖ Разнообразные вариации стиля Изобретателя-одиночки можно встретить на рынке недвижимости и инвестиций.

Демагог _ _ EI

- ❖ Несмотря на то, что такой управляющий креативен и обладает способностью приспосабливаться, из-за отсутствия (Р) его не волнуют последствия его действий.
- ❖ У Демагога нет такого способа хранения своих обещаний (нет А) и отсутствует стремление их воплощения (нет Р).
- ❖ Демагог легкомысленно разбрасывается обещаниями. Он печется только о результатах предстоящих выборов.
- ❖ Подчиненные Демагога настолько воодушевлены его идеей, что готовы идти за ним куда бы то ни было, в то время как подчиненные Поджигателя не собираются следовать за своим руководителем, хотя они готовы поклясться, что делают это.

Лжелидер _ АЕІ

- ❖ Лжелидер создает идеи, объединяет людей вокруг своих идей, создает метод выполнения своих идей, но он не Производит результатов.
- ❖ Лжелидер не занимается организацией, он объединяет свой персонал для выполнения задания, но любая деятельность, организованная им, обречена на провал.
- ❖ Обобщенный пример Лжелидера – это менеджер, которому поручено спасти компанию от провала. Люди нереалистично оценивают его, но без технического опыта и знаний он никогда не поймет, что от него требуется.

Зануда _ АЕ _

- ❖ Зануда полон предложений, касающихся изменений и инноваций, он жаждет контролировать каждую деталь протекающего процесса.
- ❖ На собрании Зануда постоянно спорит с теми, кто придерживается противоположного мнения. Если обсуждение касается деталей операционного контроля, он нарисует вам “полную картину” и будет жаловаться, или наоборот.
- ❖ Рассматривая проект, Зануда найдет в нем ошибки и потенциальные проблемы, потому что он избегает ответственности за любые действия, совершенные им одним.
- ❖ Зануда переносит свои внутренние личностные конфликты на других людей. Поэтому люди от него отдаляются.

Харизматичный гуру P_ EI

- ❖ Харизматичный гуру своего рода Лжелидер, в том смысле, что он кажется прекрасным руководителем, но его манере действовать не хватает предсказуемости.
- ❖ Он компенсирует недостаток (А)-функции своей харизмой, но с его уходом отсутствие (А) становится очевидным.
- ❖ Достижения Харизматичного гуру в конечном счете могут разрушиться без него, потому что отсутствует институционализация его работ.
- ❖ Последователи Харизматичного гуру восхищаются им как личностью. Когда он покидает компанию, его персонал должен в срочном порядке систематизировать и превратить в своего рода обряды его учения, или же его вклад исчезнет.

Идеальный менеджер



PAEI Ideal manager

не существует

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

нам необходимы

**Взаимодополняющие
команды !!!**

Взаимодополняющие команды

(по Адизесу)

РØØØ

Рaei

РаЕi

РaeI

РАеi

ØАØØ

рАеi

рАеI

рАЕi

раЕI

ØØЕØ

раЕi

основоположник

тренер малой
лиги

надсмотрщик

ØØØI

раеI

заботливый
бюрократ

зануда

демагог

папа-мама

плохо

отлично

хорошо

тяжело

так себе

Менеджмент – процесс управления изменениями:

Изменение



Проблемы: возможности, угрозы



Управление - Менеджмент



Решение



**Комплементарная команда,
допущение разногласий во мнениях,
взаимодействие различных стилей
(РАЕІ)**



Осуществление



?????

Мифы менеджмента по Адизесу

1. Авторитарный стиль управления не ведет к процветанию компании;
2. Повестка дня на совещании;
3. Победы добиваются наиболее гибкие компании;
4. Чем быстрее компания привлечет внешних инвесторов, тем скорее и быстрее она вырастет;
5. Маркетинг и продажи должны работать рука об руку;
6. Постоянное улучшение показателей компании по выручке и расходам – признак эффективной работы руководства;
7. Большое количество денег на счету (cash) – признак хорошо управляемой организации;

Мифы менеджмента по Адизесу

8. Успешные компании демонстрируют неизменный стиль управления;
9. Если компания не справляется с обработкой информации – необходим переход на новое программное обеспечение.
10. Стратегия всегда предшествует структуре;
11. Не существует оптимальной организационной структуры;
12. Существует оптимальная система вознаграждения;
13. Сильный департамент планирования – признак здоровой организации;
14. Всегда используйте работу в командах;

Мифы менеджмента по Адизесу

15. Существуют прирожденные лидеры и прирожденные последователи;
16. Сокращение количества работников улучшает эффективность;
17. Административные и финансовые функции должны подчиняться генеральному директору;
18. Долгосрочное лидерство в компании предпочтительно;
19. Бизнес – есть бизнес, а личная жизнь – совсем, другое;
20. Книги по управлению знают о чем они говорят.