

«Крупный успех составлен из множества продуманных и предусмотренных мелочей»

В.О. Ключевский



Органическое управление (методология эффективной управленческой деятельности в информационном обществе)

Иновационные технологии управления:
Практический курс для руководителей, менеджеров и специалистов кадрового резерва

Старший преподаватель ИБМТ БГУ, бизнес – тренер, бизнес – консультант

А.А.Иванов

<http://koba-by.narod.ru>

Пример бюрократической модели управления

-НУЖНО ПРОСТО НАПРЯЧЬСЯ, И ВСЁ ПОЛУЧИТСЯ!

Авторитарный
руководитель

Незнание
правильной
цели

Непонимание
ЗАЧЕМ?

Нежелание!





Бюрократическое управление с авторитарным руководством

Три составляющих процесса управления



Схема процесса управления

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА



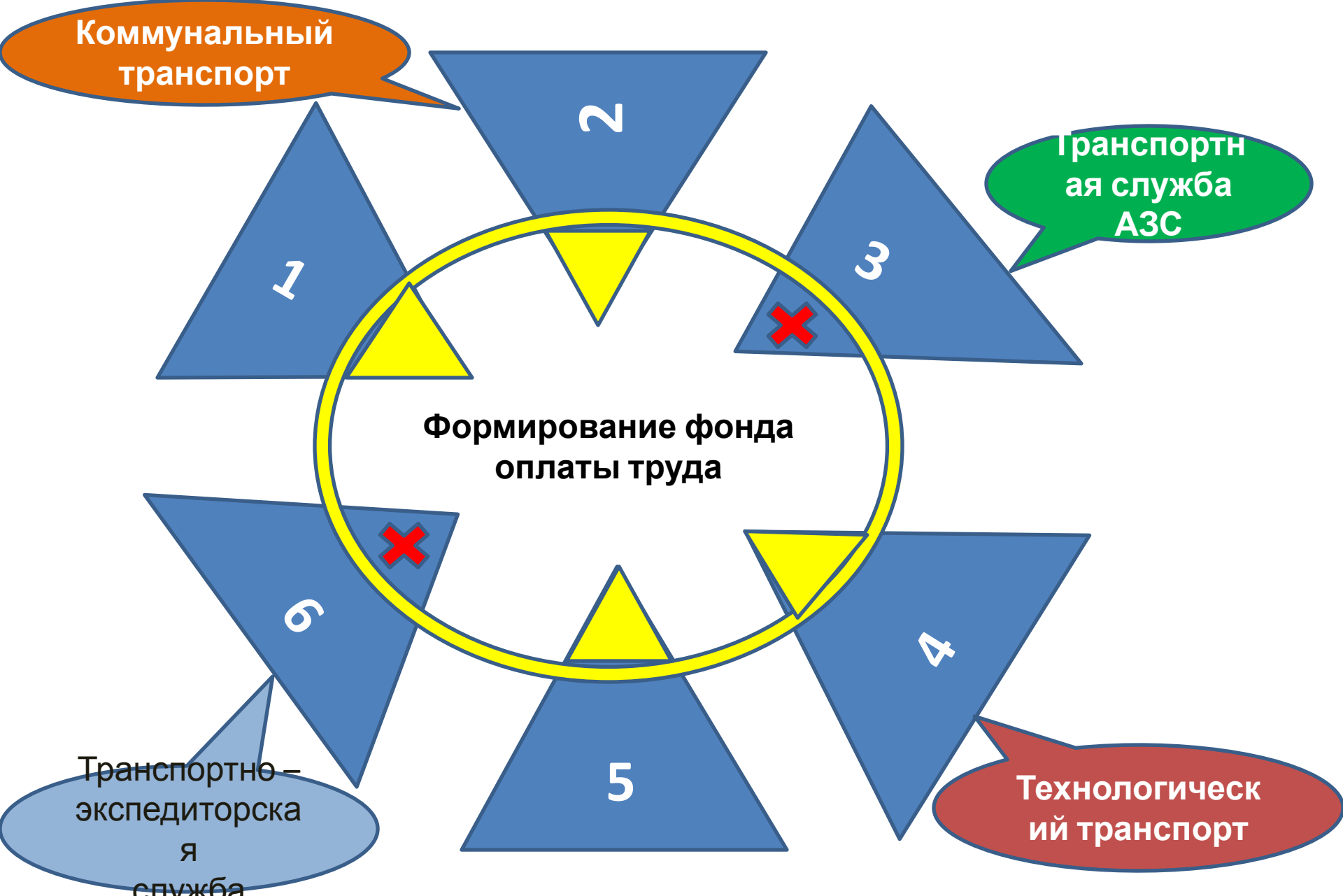
Модульная схема технологического процесса



В модульной схеме важно обеспечивать эффективные социально – технологические связи между модулями

Организационный модуль (целое или часть основного или вспомогательного технологического процесса)

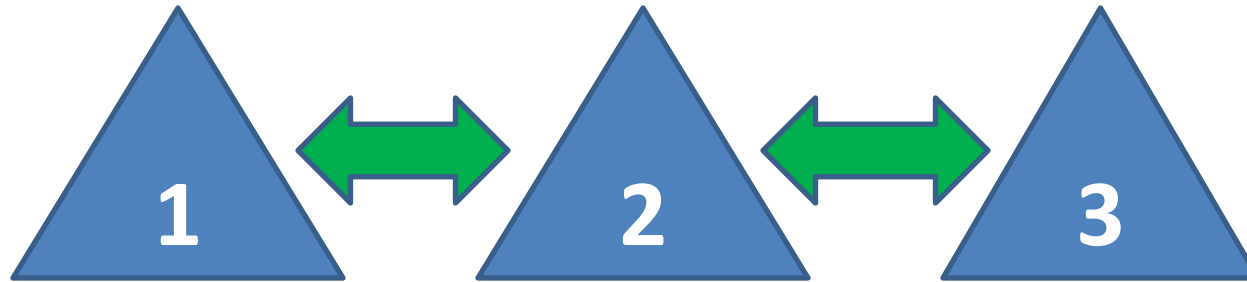




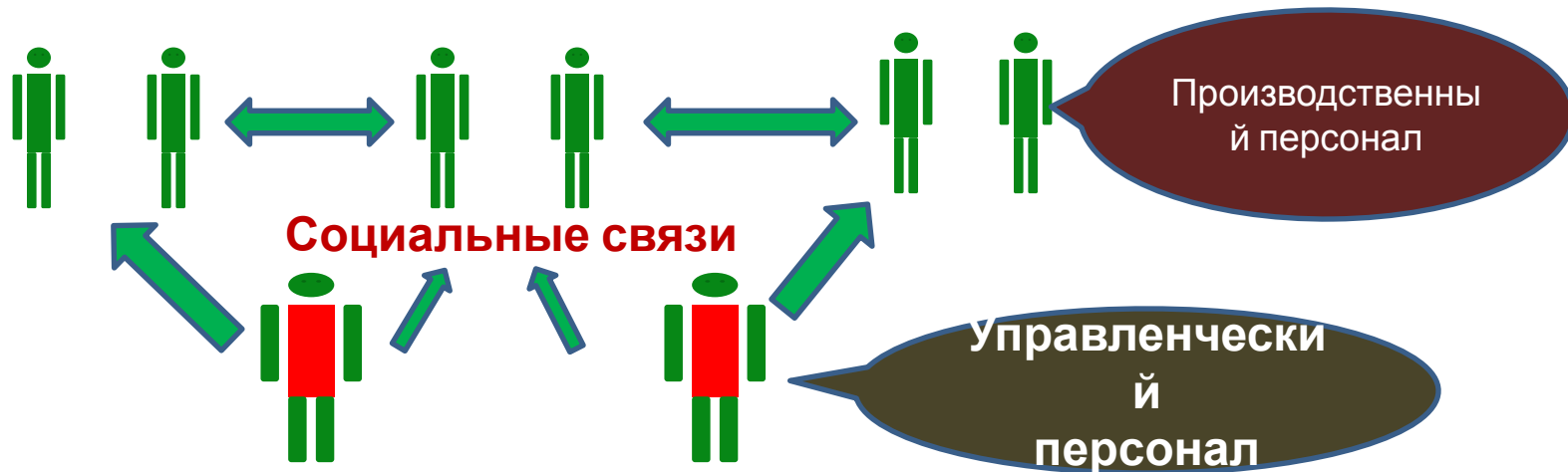
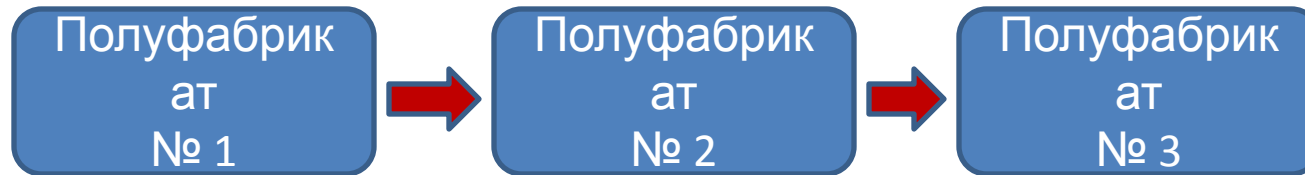
Экономический модуль фонда оплаты труда подразделения автотранспортной ремонтной службы

Социально – технологические

СВЯЗИ



Технологические связи



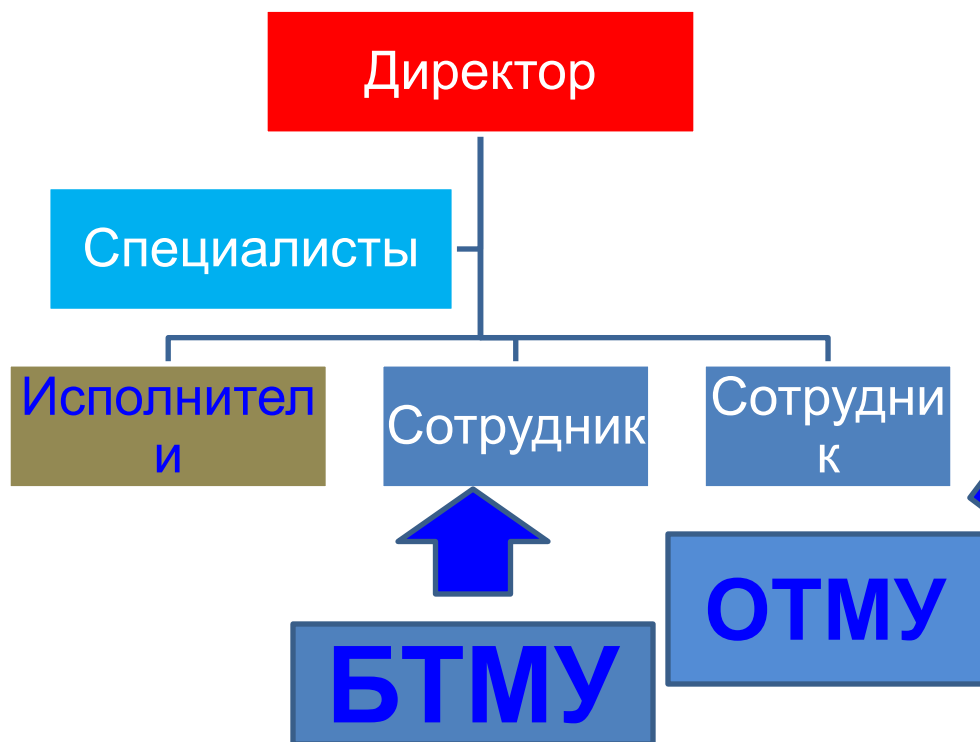
**Органическая система
управления – это система
управления на основе
сбалансированных интересов
собственников, управленцев и
производственников, на
психологическом, материальном,
социальном и эмоциональном
уровнях**

Биопсихосоциальная структура человека, академик В.Бехтерев



Разница органической и бюрократической моделей

Бюрократическая модель строго иерархична. Социально – психологический аспект заменён приказом, экономический стимул – заработная плата



Органическая модель - это взаимно вложенная структура. В ней интересы всех сторон сбалансированы

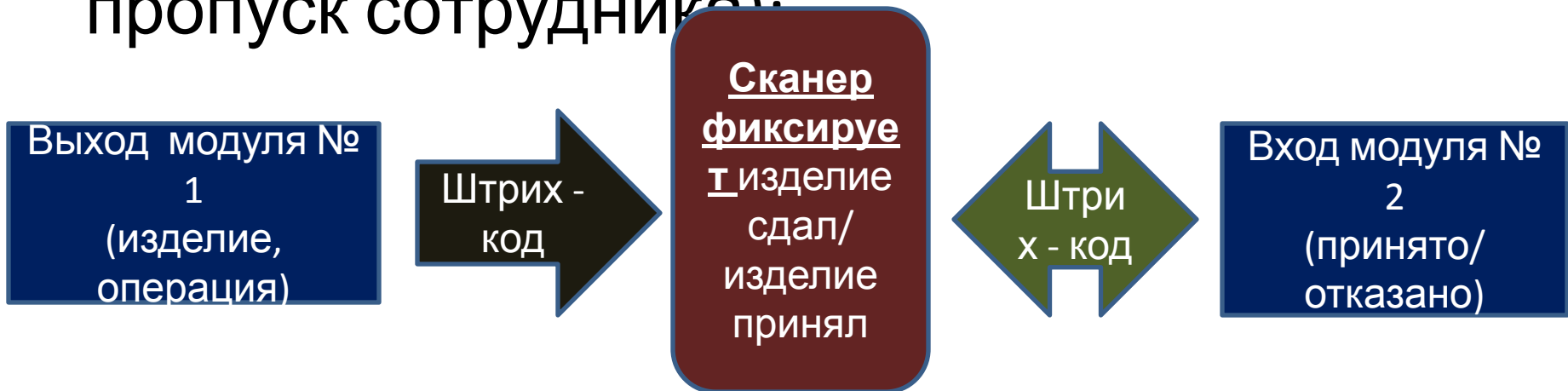
«Кратчайший» путь перехода от бюрократизма к органичности (мировоззренческий сдвиг)



Технологические

СВЯЗИ

- Восстановить, придать значимость и актуализировать технологические связи между отдельными модулями, позволяет применение ИТ – системы штрих кодирования (индивидуальный штрих – код наносится на персональный бэдж или пропуск сотрудника).



Особые задачи в создании эффективных социальных связей

- За счёт поддержания и постоянного совершенствования социальных связей обеспечивать устойчивость процесса высокопроизводительной деятельности;
- Из привычного образа «начальник – подчинённый» формировать отношения ответственного партнёрства в достижении общей цели, основанных на признании равного человеческого достоинства всех сотрудников (через их право голоса, возможности открытых оценок, принятия и рассмотрения инициатив, решения личных запросов и потребностей и т.д.).

САМАЯ УСПЕШНАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- **это умение создавать доверие у сотрудников**
- Самый выгодный бизнес — это умение создавать доверие;
- **ПРИМЕР:** Если вы умеете создать доверие клиентов к своему товару (услуге), или доверие у банкира или инвестора к себе для получения кредита или инвестиций, или доверие избирателей к вам — вы очень богатый человек по определению;
- **Помните - Бизнес напоминает**
спорт. Все бегуны тратят энергии примерно одинаково — что на тренировках, что на соревнованиях, — но все получают только победители. И доводами, что я много работаю, никого не разжалобишь.

Две концепции организационной культуры

(иначе говоря – это два способа обеспечения производительности труда)

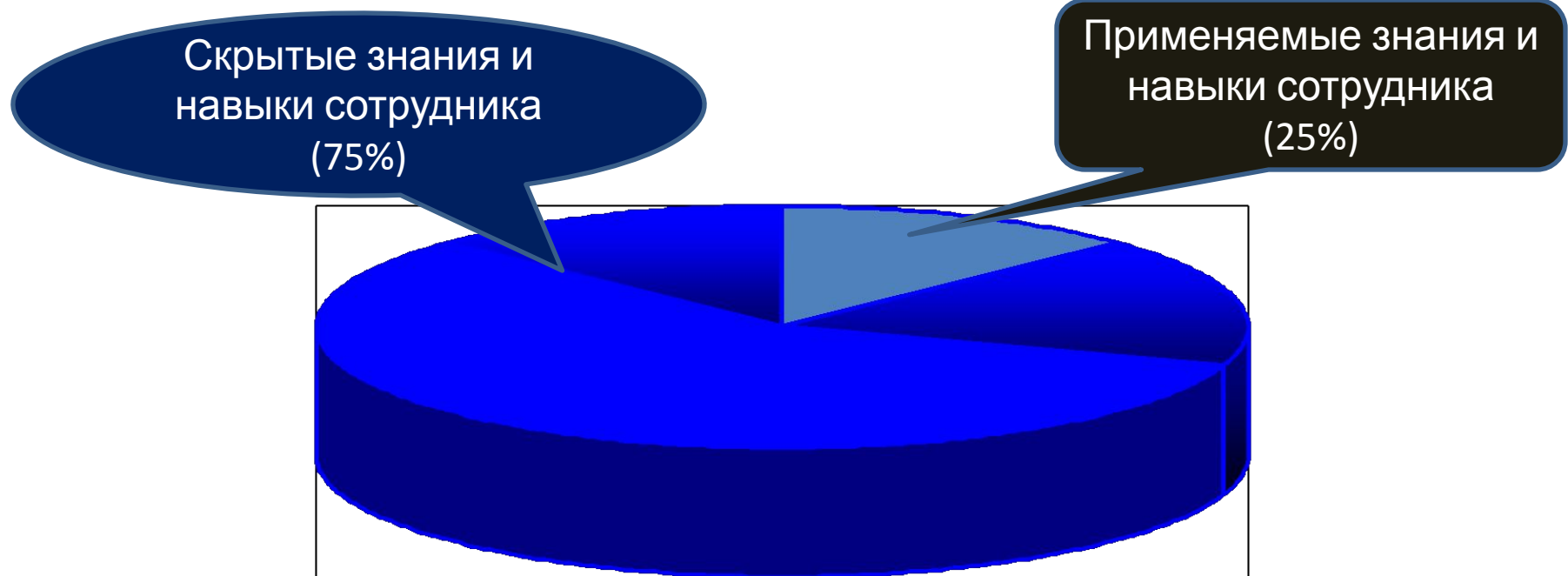
● Античеловеческая, то есть концепция злонравия, когда «каждый за себя», «это – твои проблемы», «я – начальник, ты – дурак», «делай, что скажут и молчи»

● Человеческая, то есть концепция добронравия, концепция признания и уважения человека, его достоинства, без оценки его по должностной иерархии.

Устойчивость деятельности предприятия – значит предсказуемость

- Выявление и передача инициатив в руки ищущих сотрудников, не только в решении производственных задач (например участие в выработке ближайших целей), но и в различных психо – эмоциональных устремлениях, способствует повышению устойчивости деятельности предприятия;
- Качественная операционная работа (операционный менеджмент), способствует поддержанию и повышению устойчивости деятельности предприятия.

Основной источник повышения устойчивости предприятия - человек



Известно, что повышение производительности труда, возможно обеспечить без повышения его напряжённости

Раскрытие потенциала сотрудника – возможно через формирование его вовлечённости

Вовлечённость считается наивысшим уровнем, когда человек радуется за своё предприятие, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает деятельность предприятия как свою, и считает своим долгом внести **свой вклад** в его процветание. Таким образом, вовлеченность можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности предприятию, которая побуждает сотрудника **выполнять работу как можно лучше.**

Механизм раскрытия скрытого потенциала сотрудника

- В условиях подчиненных отношений сотрудник редко ищет поддержки у своего начальника;
- Однако, он с большим желанием делиться своими проблемами или неудовлетворённостями со своими коллегами, особенно если уверен,



В итоге сотрудники «гоняют» информацию между собой, что может усиливать негативный эффект

«Узкие» моменты и конфликтные ситуации в работе неизбежны

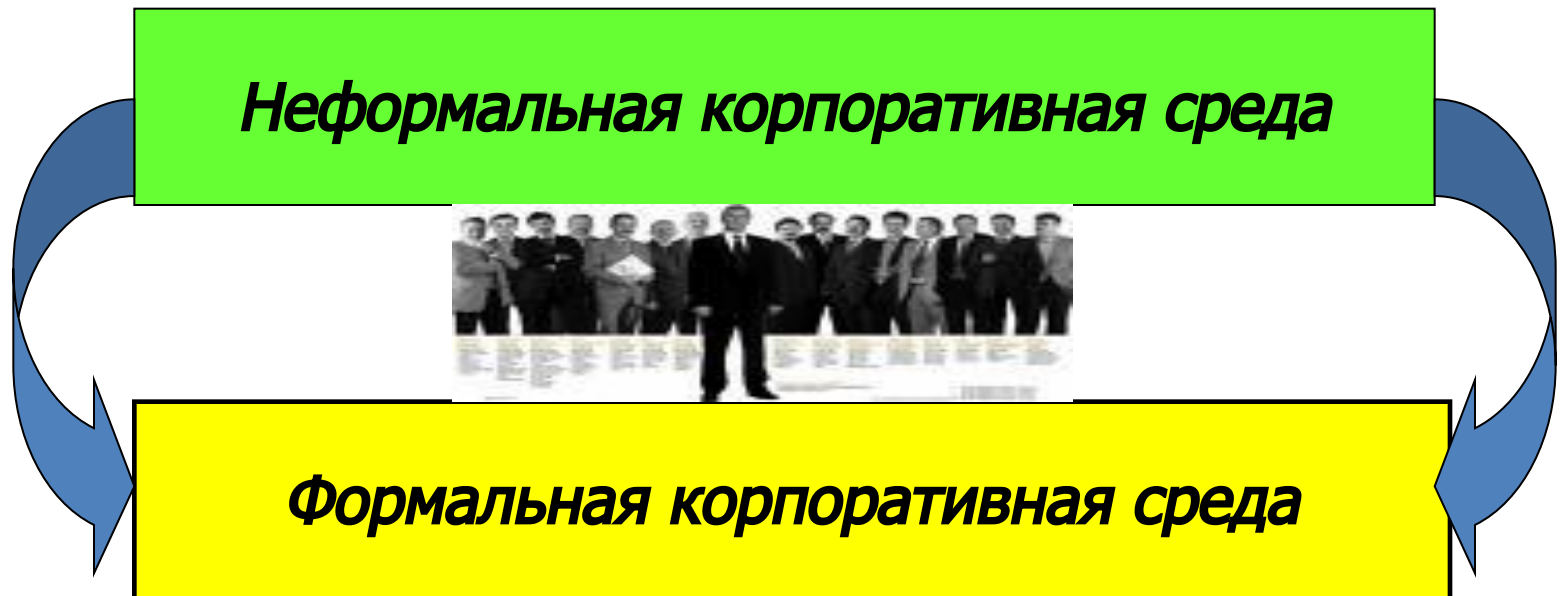
(поэтому первая управленческая заповедь – это научиться выстраивать и ценить отношения)

- **Сотрудник** «закрывается» для диалога и уходит в «глубокую оборону», когда подвергается необдуманной критике, особенно публично;
- **Его обида** «возвращается» в коллектив в виде негативных отзывов о «тупом» начальстве и «левом» предприятии, где он
- **Заработать доверие** крайне непросто и это требует много времени, однако потерять его можно в



Истина рождается в диалоге, а не в споре

Производственная среда



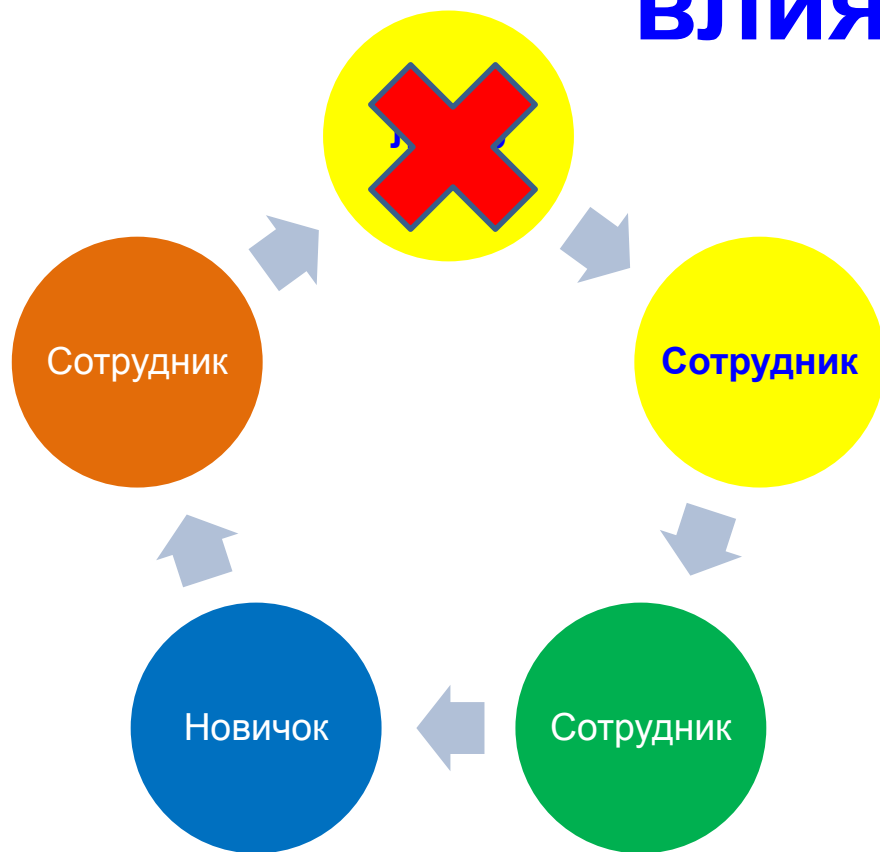
Неформальный лидер

(может помогать в работе управленцам, а может вредить)

- Неформальные лидеры больше работают с оперативной информацией и работниками исполнительского уровня. На каком-то этапе может происходить отсечение руководителя от полного объема информации, следовательно, уменьшаются ресурсы для принятия решения.
- Таким образом, информационная власть концентрируется у лидеров. Со временем, у руководителя может остаться только власть принуждения, вознаграждения и нормативная.
- В то же время у неформального лидера в наличии экспертная, информационная и власть связей.

Создание доверительного органа («перехват» неформального

ВЛИЯНИЯ)



Доверительный орган формируется из членов трудового коллектива (1 – 2 человека).
Это не совет неформальных лидеров!
Это не отдельное подразделение!
Это конкретный человек (или несколько лиц), который способен разрешать основные противоречия и помогать удовлетворять не формализуемые интересы

Требования к члену доверительного органа: нравственность, стаж работы на предприятии, семьянин, не конфликтный, лично зрелый, совестливый, мудрый, человек с высоким потенциалом

Схема «перехвата» процесса управления

Доверительный орган (информационное влияние)

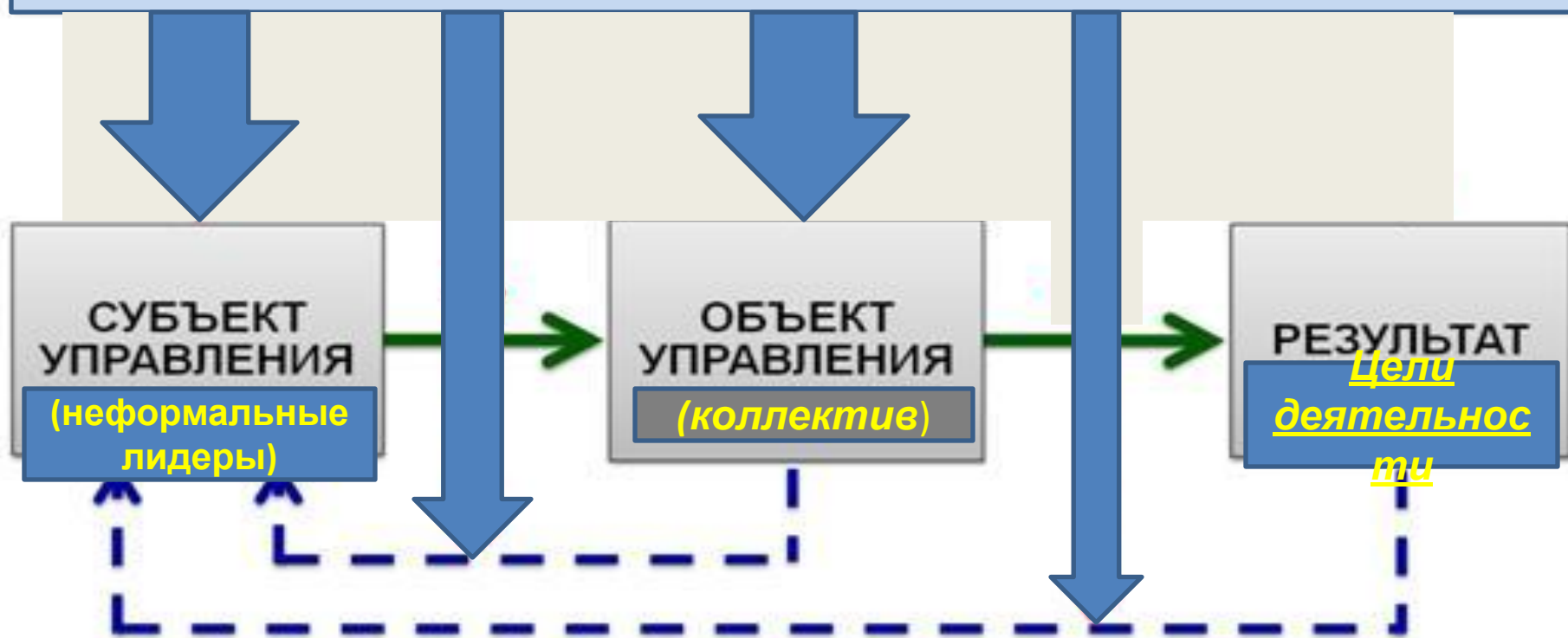
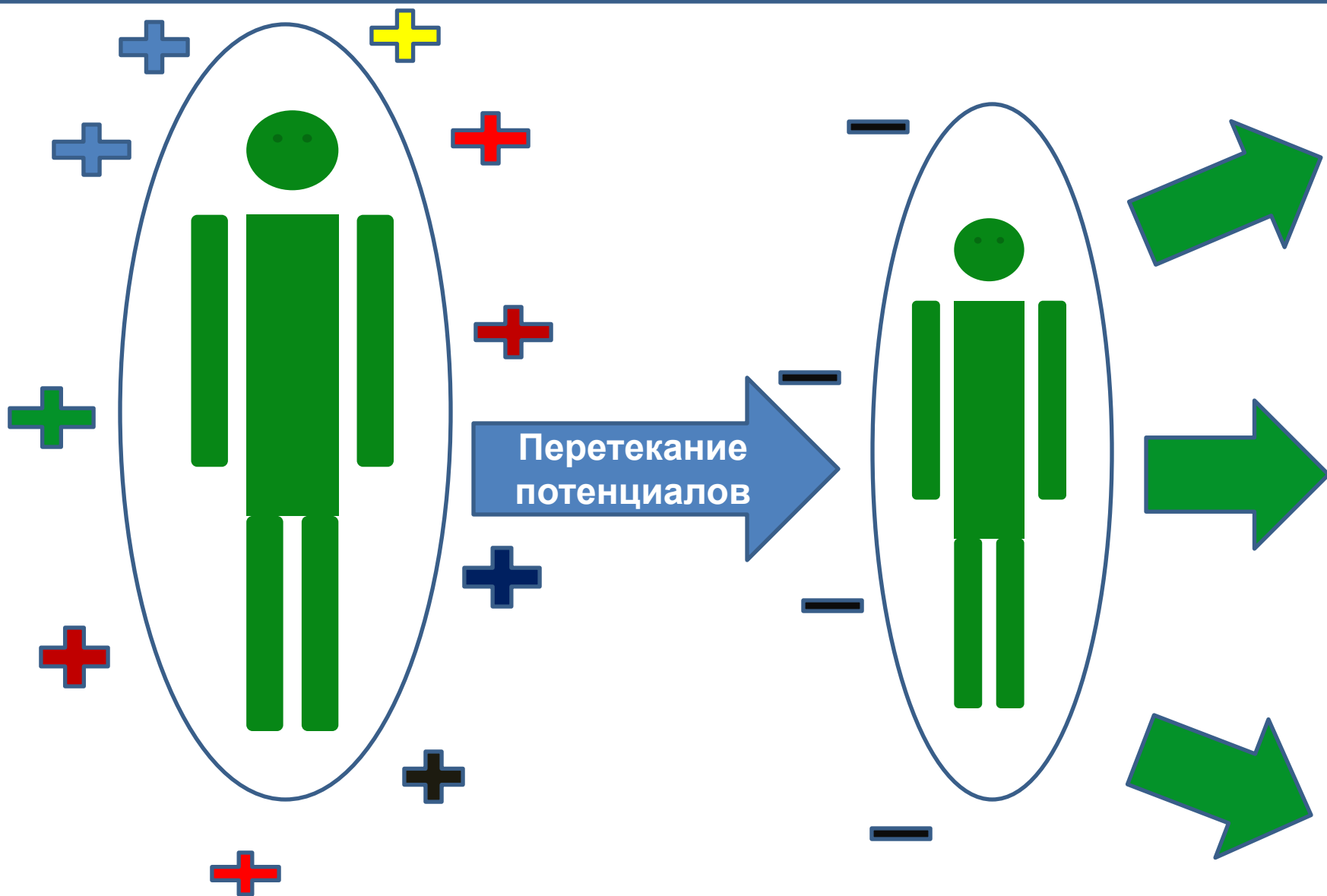


Схема перетекания потенциалов между людьми



Совестливый человек

«Совесть (через «h» — «ять» вместо «е») ж. нравственное сознание, нравственное чутьё или чувство в человеке; внутренне сознание добра и зла, тайник души, в котором отзывается одобрение или осуждение каждого поступка; способность распознавать качество поступка; чувство, побуждающее к истине и добру, отвращающее ото лжи и зла; невольная любовь к добру и к истине; прирождённая правда, в различной степени развития» (*“Словарь живого великорусского*

Способность управлять людьми с чувством меры – это управление на основе совести, а не на основе лжи, личной корысти или сиюминутной выгоды

**Задача доверительного органа -
это формирование доверия в
коллективе**



~~• Личное «Я»
стало
выше
правды, а
это тупик~~

**Менеджмент сегодня – это эгоизм,
индивидуализм и авторитаризм**

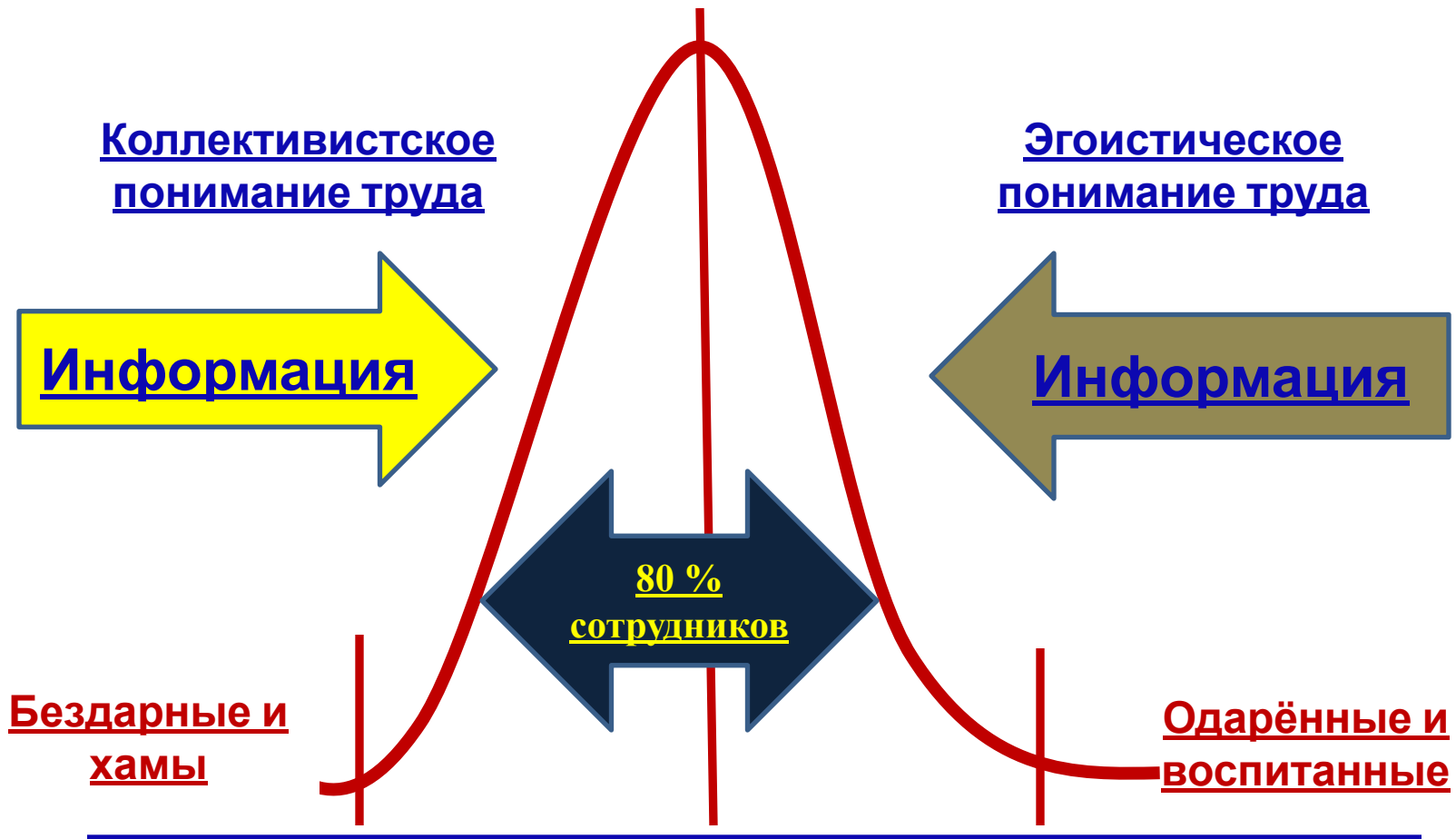
Задачи доверительного органа – это расширение СУ до границ предприятия

- В условиях прозрачной административной системы и принятой на предприятии системы распорядительства (приказы, нормы, отчётность и т.д.) обеспечивать эффективную обратную связь между управленцами и производственниками, делать КАЖДЫЙ ГОЛОС И ИНИЦИАТИВУ УСЛЫШАННЫМИ;
- Участие в выработке адекватных управленческих решений по выявленным противоречиям или различиям во мнениях.

Информационно – идеологическая составляющая обеспечения социальных ^{связей}

- Формирование коллективистских идеалов, за счёт признания и личных, и бригадных достижений;
- Разработка слоганов и визуальных образов, например
 - «Мы работаем с душой и на совесть»;
 - «Репутация долго зарабатывается, но быстро теряется»;
 - «Положение обязывает»;
 - «Вместе – мы сила!»;
- Постоянная общественная деятельность с коллективом и отдельными сотрудниками, через поиск и удовлетворение разнообразных душевных интересов и потребностей психо – эмоциональной сферы (творческий конкурс «Лучший авторский концерт», спортивно-туристический конкурс Семейный праздник, видеоконкурсный конкурс

Закон нормального распределения сотрудников (схема идеологического влияния)





**Идеологическая
работа на
предприятии – это
то, что с людьми
нужно говорить...,
ну и конечно, уметь
их слушать**

Вера в способности других оказывает прямое воздействие на их эффективность,

что должным образом подтверждается рядом экспериментов в сфере образования. В таких экспериментах учителям предоставляют заведомо ложную информацию о том, что ученики в группе претендуют на стипендию или же, наоборот, испытывают трудности в учебе. Результаты последующего тестирования учеников по пройденному материалу неизменно оказываются в прямой зависимости от неверных представлений учителей об их способностях;

Точно так же и на производительности работников отражается вера в них их менеджеров

УРОВНИ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ

(выбирается в зависимости от опыта и потенциала сотрудника)

Постановка задачи на уровне проблемы

Постановка задачи на уровне требуемого результата

Постановка задачи на уровне стандарта

В межличностных коммуникациях всегда выражайте веру в человека

Следует помнить!

- Как человек, как личность, как индивидуальность подчинённый может ни в чём не уступить руководителю, а не редко и превосходить его;
- Поэтому и вдумчивые руководители, и вдумчивые подчинённые заинтересованы в более человеческих (органичных) методах управления, признающих человеческое достоинство и творческий потенциал каждого.

Постоянно совершенствуйтесь в справедливости, иначе Ваша система управления ничего не стоит

*Управленец всегда находится в
переговорном процессе, и в первую очередь с
подчинёнными*

- А участник переговоров должен всегда исповедовать **уважительный, профессиональный и деловой подход**;
- Переговоры с позиции однозначного **ДИКТАТА, даже если одна сторона имеет явное преимущество**, ведут толкбююди.



Операционный менеджмент в органической системе управления

Модуль подготовки рабочего пространства к работе (чек – лист открытия и закрытия)

Модуль подготовки персонала к предстоящему рабочему дню (установочное совещание)

Модуль умеренной формализации (стандартизации) основного процесса и «узких» мест

1

2

3

Ежедневный оперативный уровень обеспечения баланса интересов

Check-list открытия (управление структурой)

- *До подготовки*



- *После
подготовки*



Check-list открытия

Check-list открытия мастерской

Дата: _____ Время начала заполнения: _____

Ф.И.О. _____

№ п/п	Действие	Отметка о выполнении	Выявленное замечание
1.	Открыть ключом входную дверь, удостоверившись в отсутствии ее повреждений и взлома;		
2.	Войдя в помещение проверить целостность замков на дверях запасного выхода и сейфов, наличие решеток на окнах (отсутствии срыва и повреждений);		
3.	Проверить целостность отписка опечатанных дверей (личных шкафчиков сотрудников, склада материалов, внутренней двери между ремонтной зоной и складом готовых изделий);		
4.	Проверить работу освещения;		
5.	Проверить рабочие места (они должны быть убраны и оформлены в соответствии со стандартом);		
6.	Проверить чистоту во всех помещениях и на рабочих местах (по утвержденной схеме);		
7.	Проверить готовность заказов по сроку как по журналу заказов так и по фактическому наличию;		
8.	Произвести выборочный контроль размещенных заказов на предмет выявления неоформленных в установленном порядке (на складе поступивших и готовых заказов, в рабочих зонах рабочих мест, в раздевалках);		
9.	Проверить кассовый аппарат (наличие кассовой ленты, исправность, сверить остаток в кассе с кассовой книгой);		
10.	Проверить обновление в «Уголке Заказчика» в фойе, на наличие требуемой документации, наличие рекламных раздаточных материалов и материалов информирующих клиентов о проводимых Компанией акциях;		
11.	Проверить внешнее освещение;		
12.	Проверить целостность рекламного оформления фасада мастерской;		

13.	Открыть склад;		
14.	Проверить наличие остатка запасов материалов для ремонта в соответствии с установленной среднесуточной нормой;		
15.	Закрыть склад;		
16.	Продолжить выполнение работы по утвержденному стандарту;		

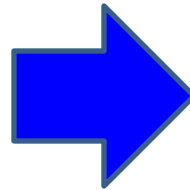
Время окончания заполнения: _____

Подпись: _____

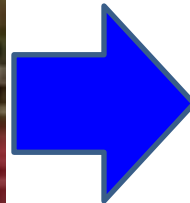
Установочное совещание

(управление поведением)

• До совещания



• После совещания



Работаем с теми, кто не равнодушен и не безразличен к своему делу!

Иванов Андрей

Аркадьевич

бизнес – тренер, бизнес –

консультант

Тел. моб +375 25 9-000-417 (лайф)

тел. гор. +375 17 291-03-16

E-mail: zlatazar@tut.by;

Skype: a_ivanovblr;

[http:// www.koba-by.narod2.ru](http://www.koba-by.narod2.ru);



Познавать и творить!