

*«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!

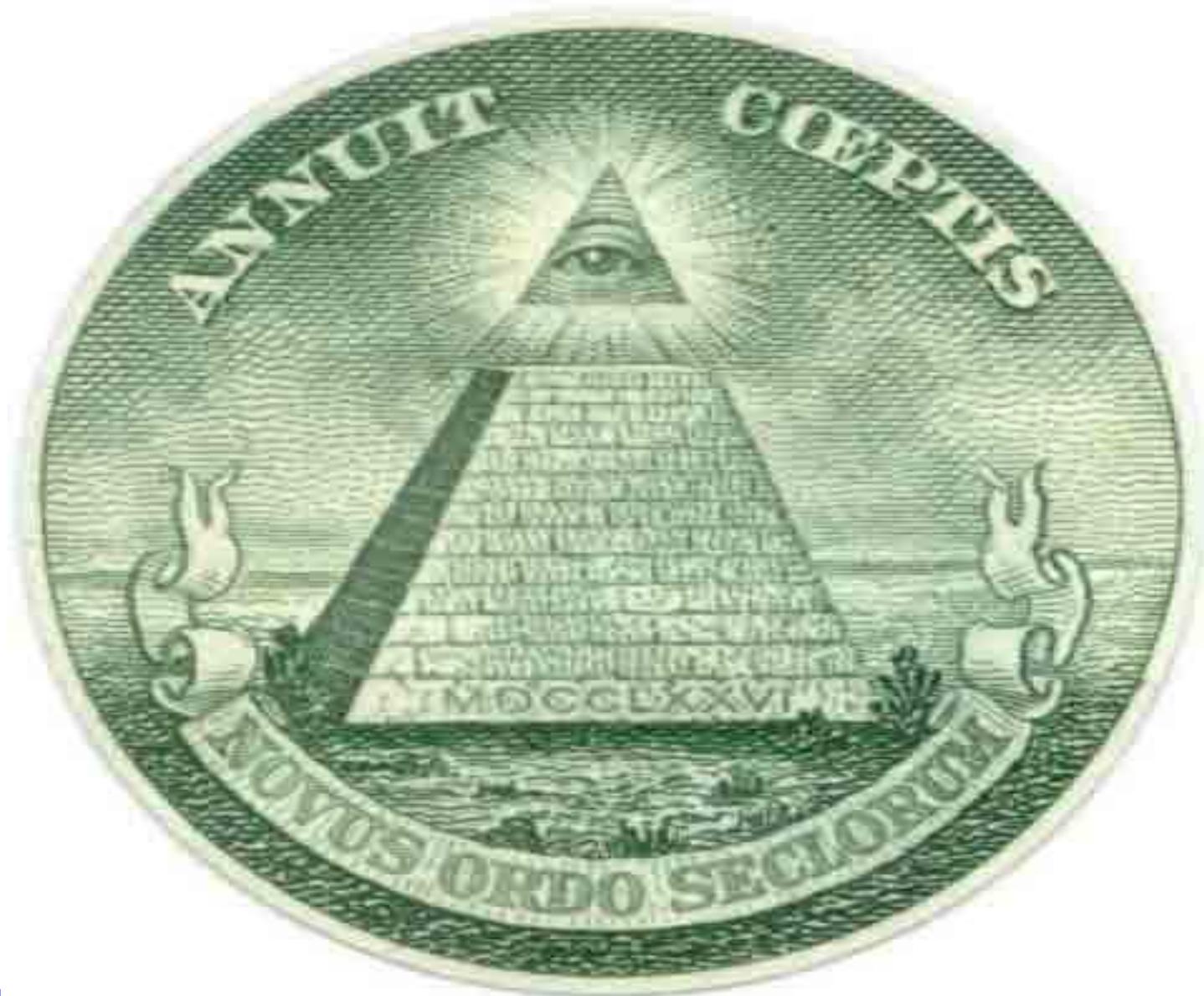


Авторитарный  
руководитель

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)



Коммунальный транспорт

2

Транспортная служба АЗС

1

3

Формирование фонда оплаты труда

6

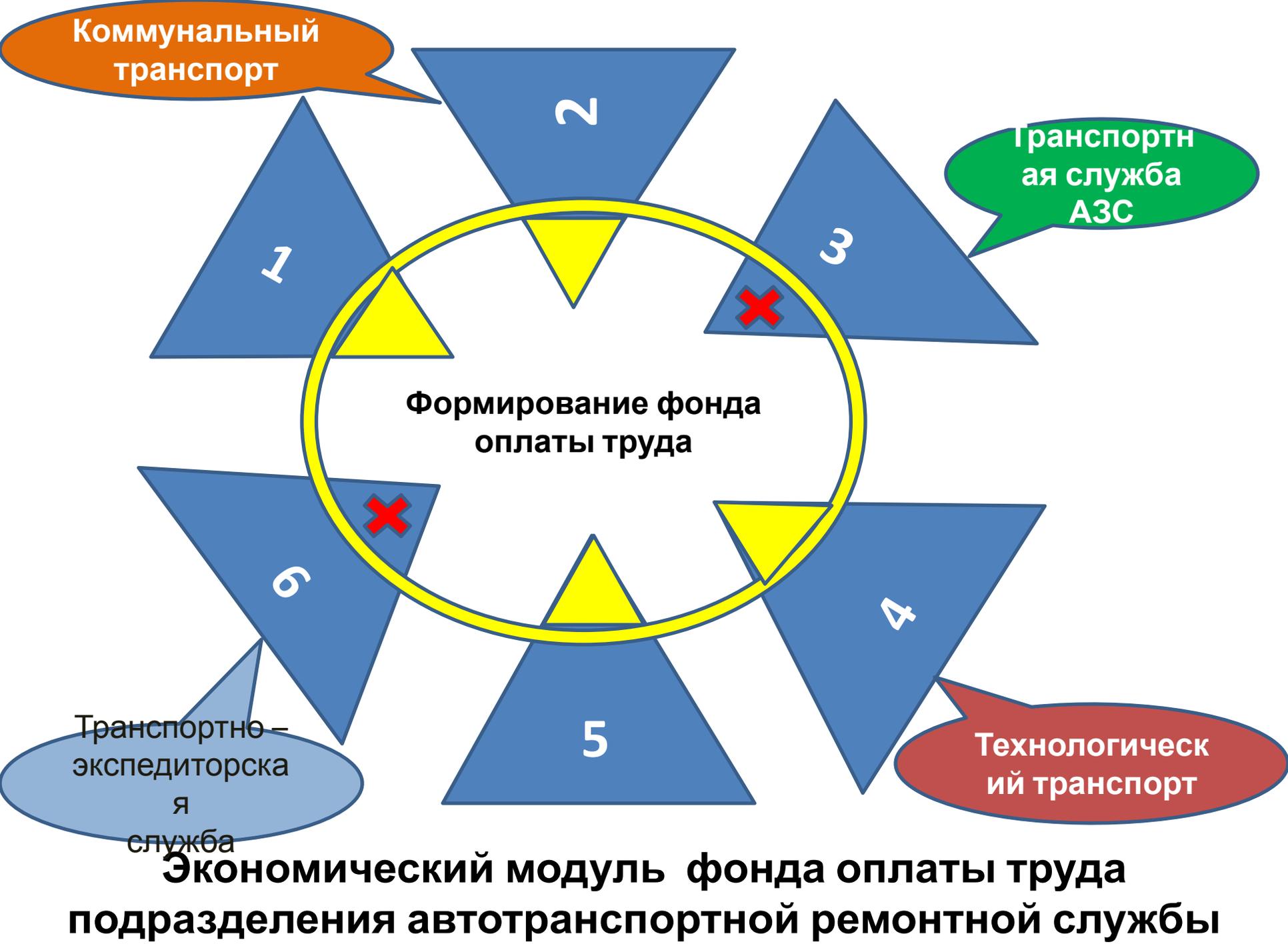
4

Транспортно-экспедиторская служба

5

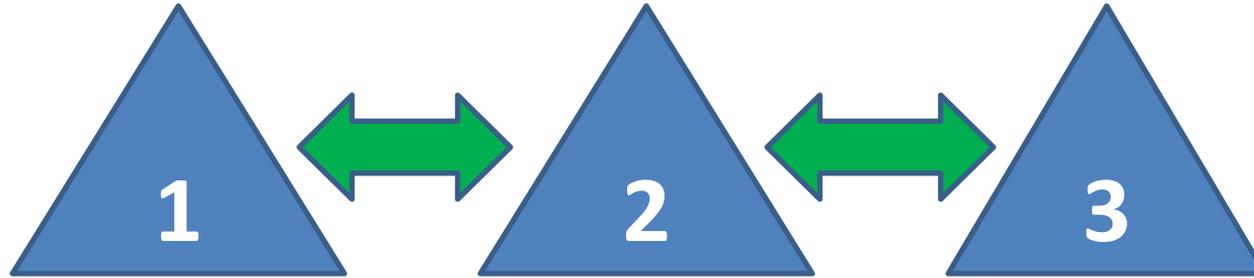
Технологический транспорт

**Экономический модуль фонда оплаты труда подразделения автотранспортной ремонтной службы**

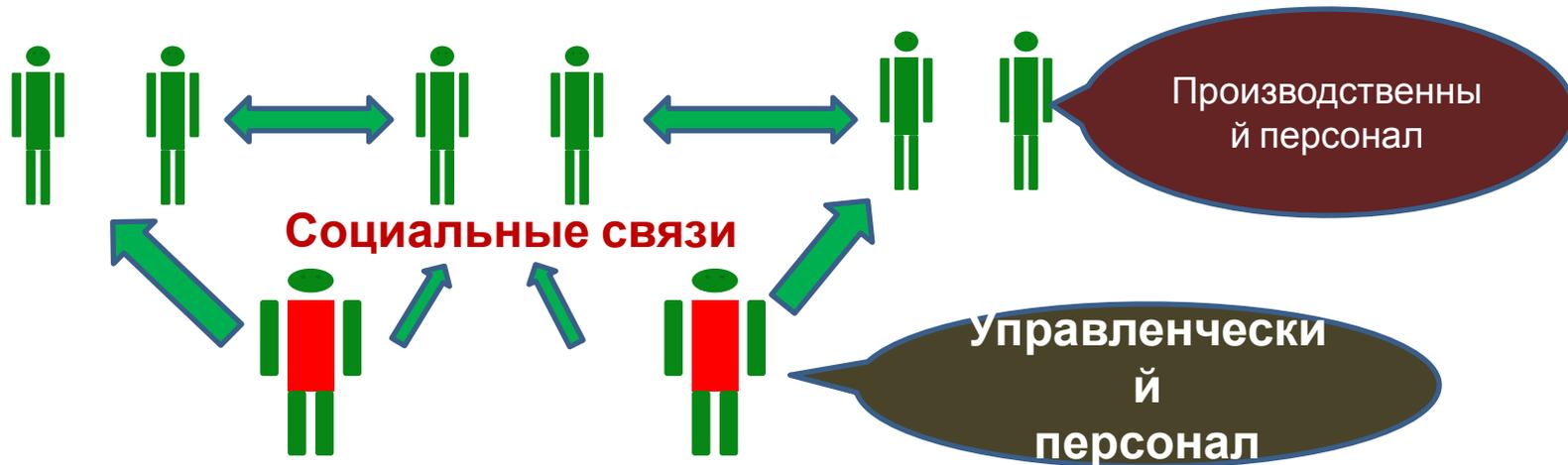
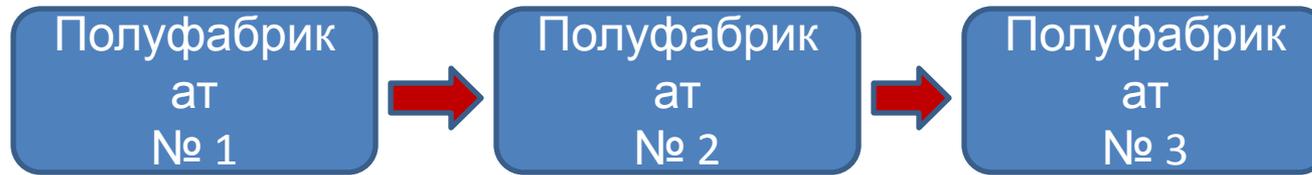


# Социально – технологические

## СВЯЗИ



## Технологические связи



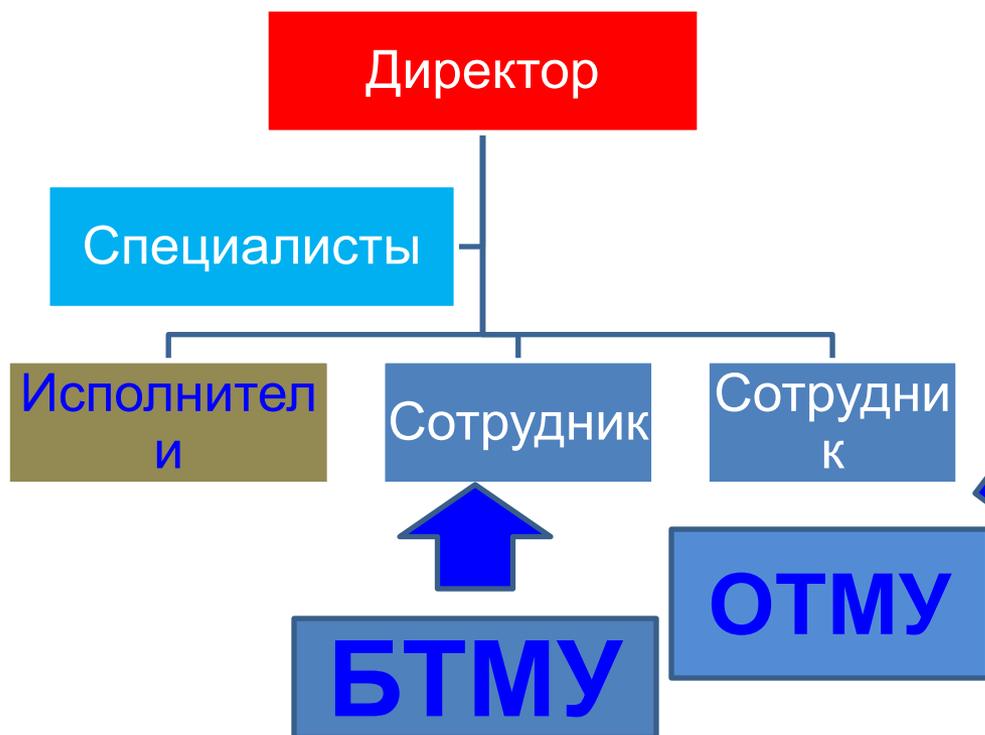
**Органическая система  
управления – это система  
управления на основе  
сбалансированных интересов  
собственников, управленцев и  
производственников, на  
психологическом, материальном,  
социальном и эмоциональном  
уровнях**

# 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

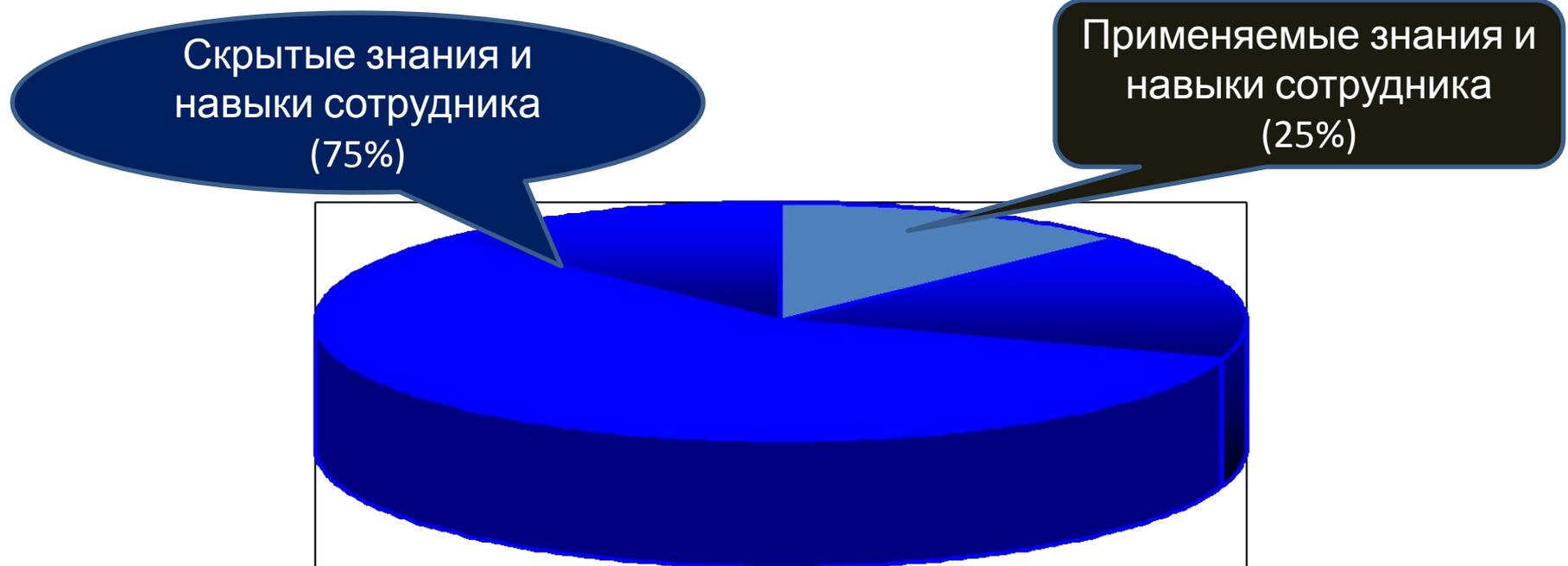
(иначе говоря – это два способа обеспечения производительности труда)

- 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.

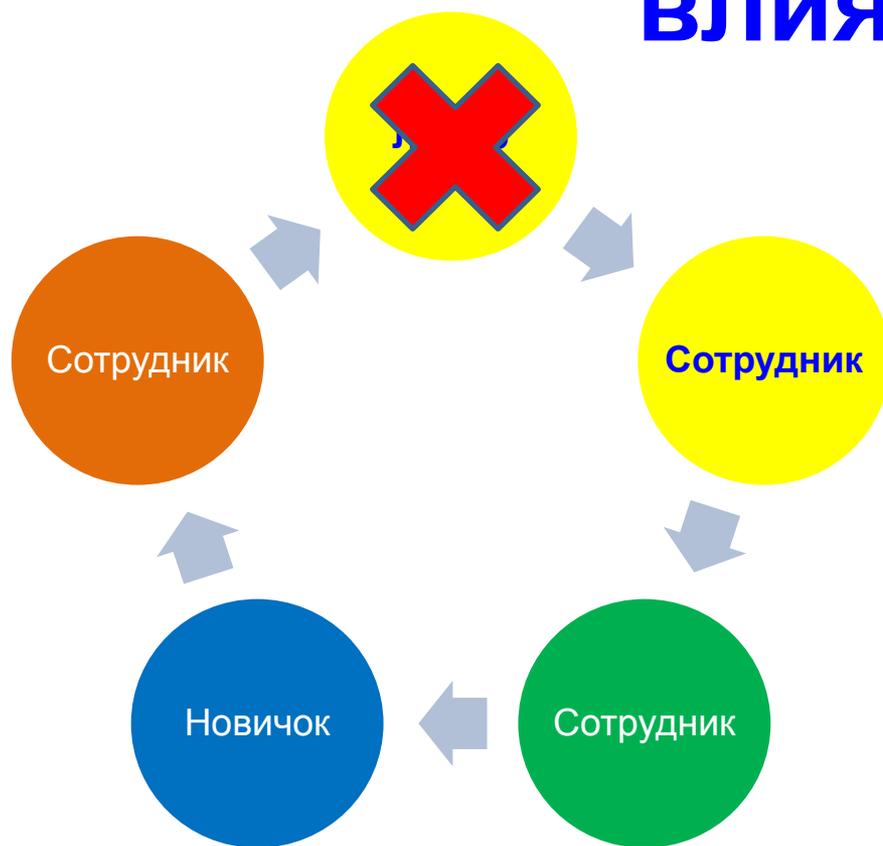
# Создание доверительного органа («перехват» неформального

**влияния)** Доверительный орган формируется из членов трудового коллектива (1 – 2 человека).

Это не совет неформальных лидеров!

Это не отдельное подразделение!

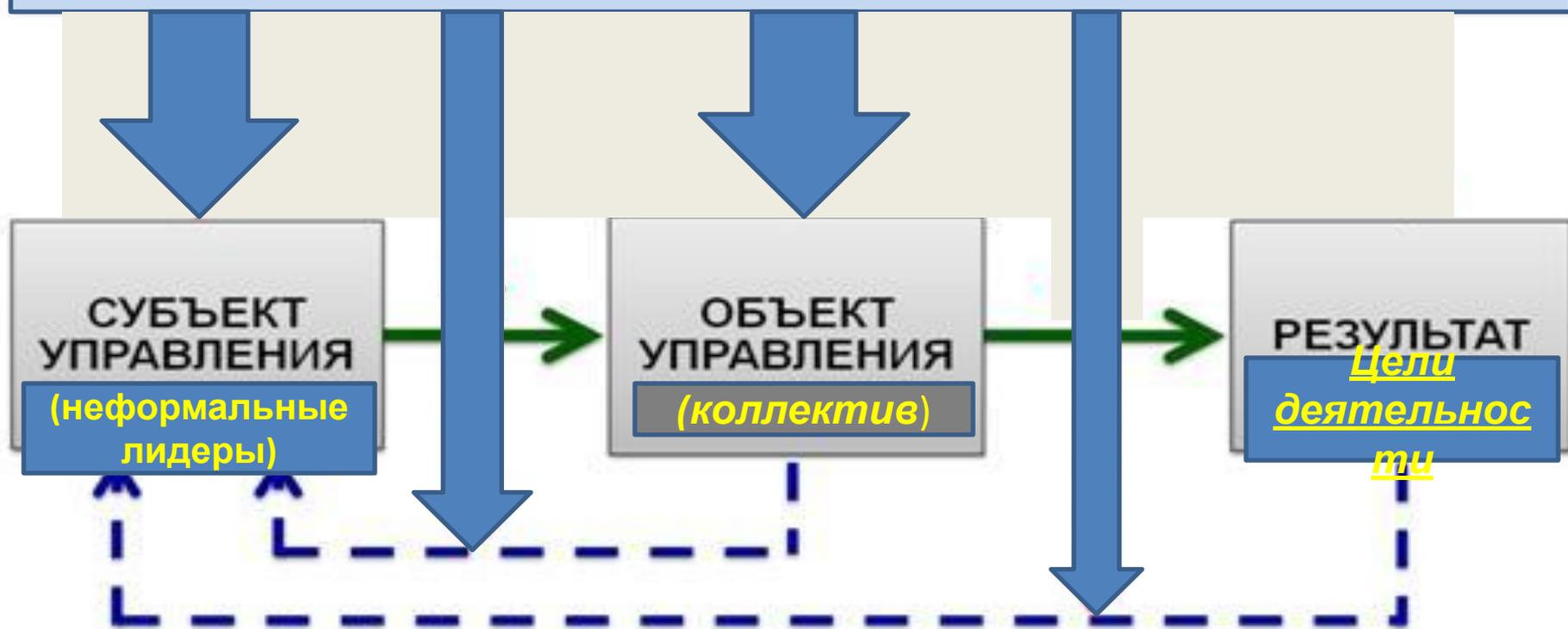
Это конкретный человек (или несколько лиц), который способен разрешать основные противоречия и помогать удовлетворять не формализуемые интересы



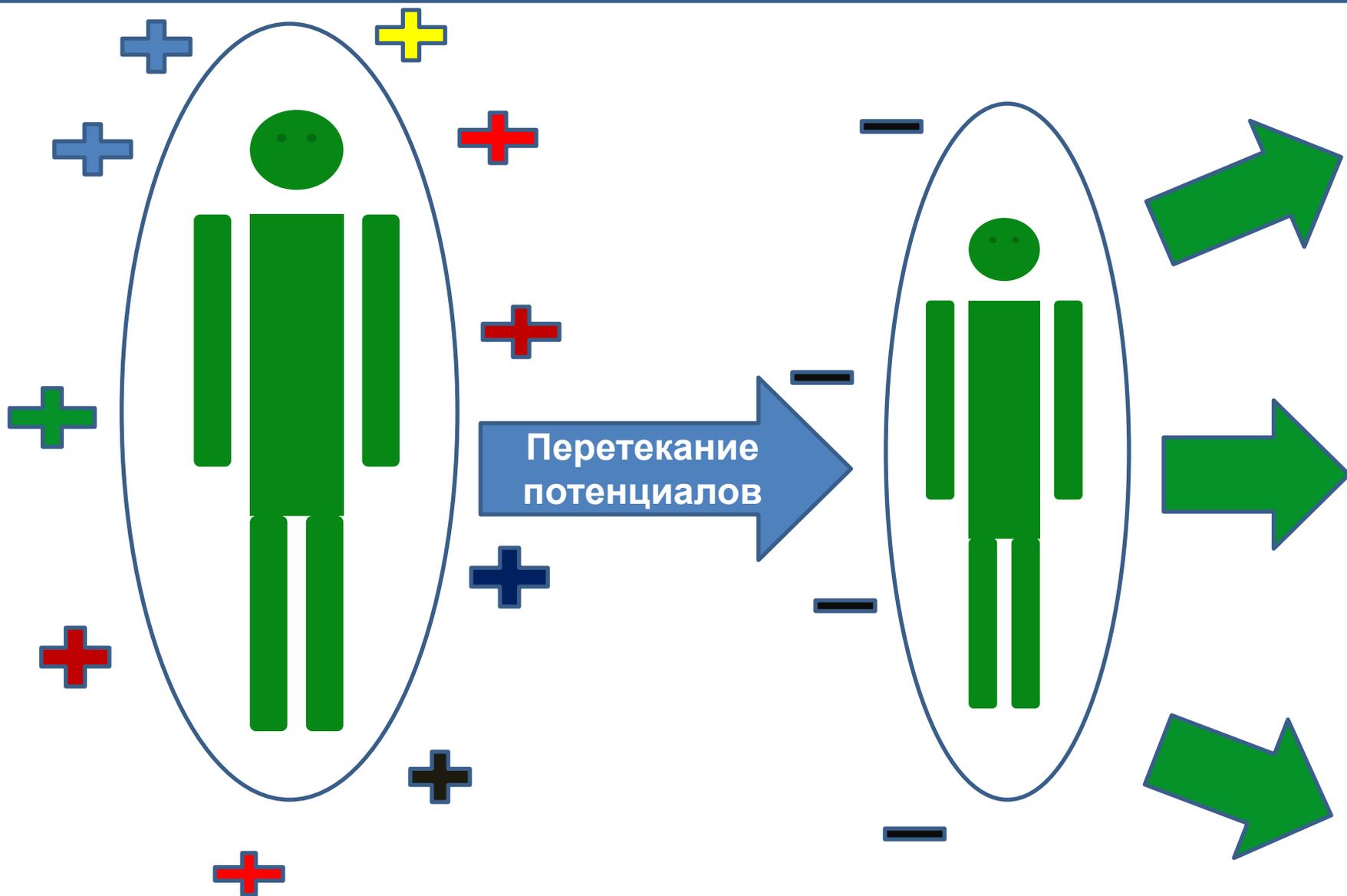
Требования к члену доверительного органа: нравственность, стаж работы на предприятии, семьянин, не конфликтный, лично зрелый, совестливый, мудрый, человек с высоким потенциалом

# 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**

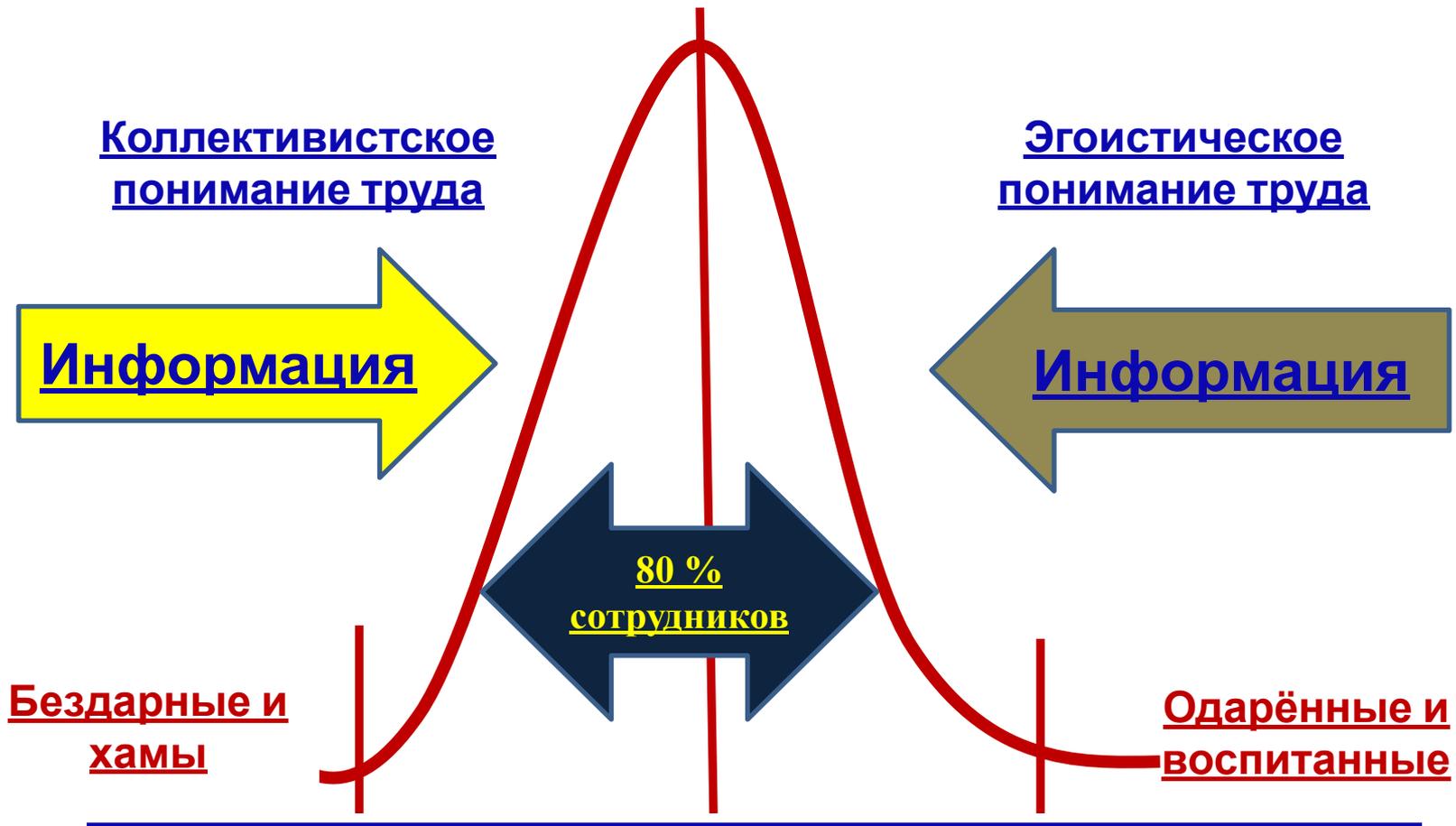
# Задачи доверительного органа – это расширение СУ до границ предприятия

- 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 <sup>связей</sup>

- 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 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;  |                      |                      |

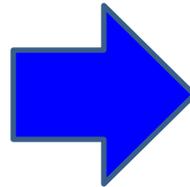
|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
| 13. | Открыть склад;   |  |  |
| 14. | Проверить наличие остатка запасов материалов для ремонта в соответствии с установленной среднесуточной нормой; |  |  |
| 15. | Закрыть склад;   |  |  |
| 16. | Продолжить выполнение работы по утвержденному стандарту;   |  |  |

Время окончания заполнения: \_\_\_\_\_

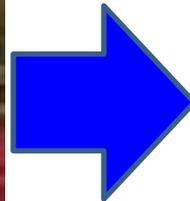
Подпись: \_\_\_\_\_

# ***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](mailto:zlatazar@tut.by);

Skype: a\_ivanovblr;

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



# Познавать и творить!