

Клуб организационного управл

<http://koy.su>

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В РОССИИ



Василий Демьяненко

**Особенности управления
изменениями в России**

«Издательские решения»

Демьяненко В.

Особенности управления изменениями в России /
В. Демьяненко — «Издательские решения»,

Многогранная тема организационных изменений раскрыта российскими специалистами по управлению. Теоретические обоснования в сочетании с современной практикой управления бизнесом представлены разными взглядами. Книга адресована руководителям всех уровней, консультантам, преподавателям и студентам.

Содержание

Введение	6
«Влияние российской модели управления на проведение изменений в организации», Владимир Лобуков	8
Российская модель управления	8
О текучести сущего	14
Следствия директивной модели управления для проведения изменений	15
Резюме	20
«Ресурсный подход переводит управление в формат 3D», Виталий Елиферов	21
Введение. Из жизни консультанта	21
1. Как мы управляем?	22
2. Рациональная сторона управления	24
3. Эмоциональная сторона управления	25
4. Систематизация механизмов управления эмоциональными и рациональными ресурсами	29
5. Выводы	30
6. 3D-менеджмент	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**Особенности управления
изменениями в России**
Василий Демьяненко
Андрей Вахин
Виталий Елиферов
Михаил Иванов
Игорь Кузичев
Владимир Лобуков
Сергей Мишин
Михаил Молоканов
Аркадий Пригожин
Равиль Шамгунов

© Василий Демьяненко, 2016

© Андрей Вахин, 2016

© Виталий Елиферов, 2016

© Михаил Иванов, 2016

© Игорь Кузичев, 2016

© Владимир Лобуков, 2016

© Сергей Мишин, 2016

© Михаил Молоканов, 2016

© Аркадий Пригожин, 2016

© Равиль Шамгунов, 2016

© И. Иванов, дизайн обложки, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Актуальность вопросов управления изменениями не требует обоснования. Поэтому не стану отвлекать читателя пространными рассуждениями, но кратко расскажу о содержании сборника.

Предыдущий выпуск серии Вестник «Управление изменениями» был посвящен современным подходам в области трансформации организаций. В нем представлены ключевые моменты истории «управления изменениями», а также освещены достижения и тенденции change management специалистами мирового уровня (Г. Минцберг, Д. Коннер, Д. Майстер и др.).

Выпуску данного сборника предшествовали встречи в рамках Клуба организационного управления (на площадке ТД «БИБЛИО-ГЛОБУС»), научно-практической конференции «Российская модель управления: анализ и рекомендации к применению» (организованной при поддержке администрации Ханты-Мансийска) и семинара «Качество управления социотехническими системами» (в Институте философии РАН). И вот, читателю предлагается возможность познакомиться с работами российских специалистов. Основываясь на практическом опыте управления и консультировании российских компаний, они анализируют процессы изменений и делятся выводами.

Некоторые из авторов, в первую очередь, опираются на эволюционный подход, обращая внимание на уровень развития навыков и трудности их формирования. Другие, описывая процесс изменений, делают акцент на историческом опыте, на социокультурных, социально-психологических, ментальных особенностях, присущих нашему обществу. В целом, сборник получился разнообразный, «разнограницевый», как и рассматриваемая тема. Здесь читатель найдет информацию о:

- общих закономерностях управления изменениями в российских организациях (влиянии национальной модели управления, рациональной и эмоциональной составляющей, эффективном процессе управления изменениями);

- внедрении и использовании конкретных управленческих подходов (система сбалансированных показателей, матричное управление, дорожная карта);

- ролях участников процесса изменения (собственников, лидеров, руководителей);

- влиянии «великого и могучего» на развитие науки и практики управления (термины по инноватике, трудности перевода управленческих терминов).

Каким языком можно отразить существующее положение дел в практике управления изменениями? Кто-то из авторов выбрал научный, другие – публицистический. Нашлось место и для поэтического выражения происходящих в организациях перемен (получилось образно, наглядно).

Уверен, что читатель, интересующийся вопросами управления, найдет в сборнике достойную внимания статью.

Большое спасибо всем участникам обсуждений и авторам.

Каждый из представленных в сборнике специалистов является проактивной личностью, за которой стоят яркие, глубокие исследования и работы. Авторы статей также являются лидерами, увлекающими за собой, организующими семинары, конференции, кружки, клубы по управлению. Надеемся, что статьи не только дадут ответы на ряд вопросов относительно управления изменениями в нашей стране, но и станут отправной точкой в поиске новых решений, помогут расширить круг общения с близкими по духу и интересам людьми.

Мы рады будем, если читатель найдет ответы на свои вопросы. Но основной задачей сборника является привлечение внимания к вопросам управления изменениям.

Авторы надеются на дискуссию и будут рады вашим отзывам.

С уважением, Василий Демьяненко

**«Влияние российской модели
управления на проведение изменений
в организации», Владимир Лобуков
консультант по управлению <http://lobukov.ru>, Председатель Оргкомитета
конференции «Российская модель
управления» <http://www.conf.ugrariu.ru>**

Российская модель управления

Сложный вопрос, прежде всего потому, что мало людей пытались на него ответить. А главное – нет авторитетных первоисточников, с которыми можно было бы авторитарно поспорить. Действительно, ни Сократ, ни Аристотель, ни их более поздние коллеги этот вопрос даже не рассматривали.

Что же такое, российская модель управления?

Устоявшегося определения российской модели управления пока нет.

В данной статье под этим термином будет пониматься управленческий код нации – архетипический консенсус, исторически сложившейся между ролями управляющих и управляемых в рамках совместного осуществления ими какой-либо деятельности.

Пока специалисты сходятся в более-менее одинаковом понимании родовых черт этой модели:

- централизация власти с тенденциями к её абсолютизации;
- изначальная стратегичность при недостатке рациональности и практичности;
- доминирование контура власти над контуром управления (сильная недоразвитость последнего);
- авторитаризм управляющих при безынициативности и уходе от ответственности управляемых;
- первые лица на всех уровнях не вписаны в общие законы и правила, и находятся над системой;
- мобилизационность, некритичность к ресурсам (т.е. ориентация на результат, а не на эффективность);
- нестандартность мышления и непредсказуемость решений и действий управляющих;
- самоорганизация исполнителей под решения управляющих;
- большая дистанция между управляемыми и управляющими, поддерживаемая с обеих сторон.
- рост эффективности управления только при усилении внешнего давления (отсутствие внутренних источников роста эффективности).

Каждый из этих пунктов, в зависимости от контекста, может быть и сильной и слабой стороной российской модели управления.

Возможно, эти факторы и обусловили командный (директивный) стиль управления в нашей стране.

«Командовать везде и всюду, сверху и донизу, у нас это всегда означало «управлять» [1].

Эта цитата приведена не в целях критики командного метода управления, а для того, чтобы акцентировать, насколько в нашем менталитете власть и управление слиты воедино.

Чрезмерное проявление власти не дает развиваться другому полюсу – управлению. При этом рецептов улучшения управления – великое множество.

Но для того, чтобы выписывать полезные рецепты, надо понимать причинный уровень властно-управленческих дисфункций.

Мы же, зачастую, видим только их следствия и пытаемся бороться именно с ними.

В нашей новейшей истории счет диссертационным работам, в названии которых присутствует фраза «...повышение эффективности управления» идет уже на десятки тысяч.

Понятно, почему все это творчество не находит сколько-нибудь широкого применения в практике управления – место управления занято властью, а диссертаций по добровольному уменьшению власти в пользу управления пока немного.

Изменения в организации можно проводить как с позиции власти, так и с позиции управления. Подавляющее большинство изменений в нашей практике управления происходит как раз с позиции власти, когда мнения тех, кого эти изменения касаются в первую очередь, попросту не спрашивают.

Казалось бы, в своем потенциале, власть может горы свернуть, однако, это получается у неё далеко не всегда. В чем же причина?

Очевидных гипотез две:

- либо прилагается недостаточно усилий для проведения изменений;
- либо сила сопротивления этим изменениям намного превышает энергию изменений.

Действительно, любые серьезные организационные изменения всегда влекут за собой не менее серьезное сопротивление, для успешного преодоления которого нужно понимать, что лежит в его основе.

По этому поводу тоже написано достаточно, но давайте посмотрим на эту проблему еще с одной точки зрения, с точки зрения российской модели управления, которая, как было сказано выше, определяет отношение между управляемыми и управляющими.

Возможно, это поможет нам понять и то, как взаимоотношение власти и управления влияет на проведение изменений в российской практике управления.

Несколько слов о власти и управлении. Напомним...

Власть – это право и возможность распоряжаться кем-либо, или чем-либо, подчинять своей воле.

Контур власти – это система принятия решений.

Управление – это циклическая реализация нескольких взаимосвязанных функций для достижения заданного результата. В общем случае такими функциями выступают целеполагание (планирование), организация деятельности, ситуационное управление, учет и контроль, развитие работников и пр.

Контур управления – это процедурная организация деятельности предприятия и обеспечение реализации принимаемых решений.

Если развести власть и управление по полюсам, то можно получить такие сравнительные характеристики (см. Таблица 1).

Власть	Управление
Чаще проявляет себя через насилие и принуждение	Чаще проявляет себя через согласование интересов
Целевая функция – постоянное самоутверждение	Целевая функция – поставить цель и достичь ее
Инструменты власти – «свои» люди на всех уровнях управления	Инструменты управления – рациональные механизмы и процедуры, через которые реализуются функции управления
Субъективна и иррациональна, ее проявления спонтанны, непредсказуемы, зависят от личности	Объективно и рационально – механизм, система, которая исходит из рациональной цели, возможностей, ресурсов и ограничений среды
Власть консервативна, стремится удержать свои позиции	Стремится к трансформации с целью поддержания адекватности меняющейся среде
Власть не отторжима от носителя	Управление можно передать (делегировать) другому лицу
Негибкая, идет по «накатанному» пути, редко меняет привычки	Многовариантно, постоянно подстраивается к изменениям
Идет «напролом»	Разборчиво в средствах
Капризна и упряма «Кто здесь директор» «Как я сказал, так и будет»	Более высокий уровень развития личности, когда в интересах дела можно переступить через свои личные симпатии и антипатии
Подавляет людей	Развивает людей
Боится обратной связи	Необходима обратная связь
Власть не распространяется на самого себя	Требует самоорганизации управленца

Таблица 1

Да, власть – основа управления, но её одной далеко не всегда бывает достаточно даже для достижения результата, не говоря уже об обеспечении эффективности способов достижения.

Но вернемся к российской модели управления.

В кибернетике, одним из основных принципов, является принцип внешнего дополнения.

Применительно к нашей теме, его можно интерпретировать следующим образом: для того, чтобы решить проблемы, не разрешимые на одном уровне, нужно подняться на более

высокий уровень. И наоборот: – верхние уровни абстракции определяют требования к нижним уровням.

Например, если мы видим, что используемый нами тот, или иной управленческий инструмент не работает, то ключевую причину надо искать в другой плоскости, которая определяет (организует) исходную.

Это можно проиллюстрировать следующим образом... Если разложить термин «управление» по шкале «суперабстрактное – суперконкретное», то получится такая картина (одна из возможных, Рис.1).

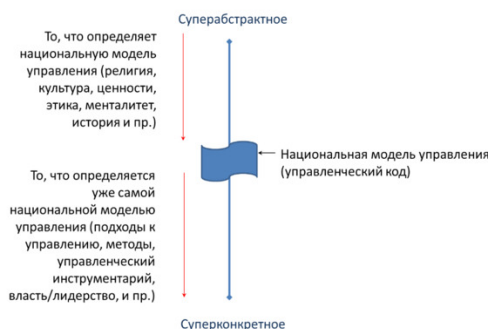


Рисунок 1

Российская модель управления на протяжении долгого периода времени формировалась под влиянием многих факторов:

- географических и климатических условий;
- уклада жизни;
- религиозного сознания;
- взаимоотношений с другими государствами;
- социально-экономической модели;
- историко-культурологических традиций;
- общественных ценностей, идеалов;
- хозяйственного менталитета, трудовой этики;
- возможно еще что-то...

И как только модель сформировалась, она сама начала определять, какие методы управления будут применяться в её ареале.

Часто приходится слышать, что нет международного и национального менеджмента, а есть только хороший менеджмент и плохой.

Однако, менеджмент – это прикладная дисциплина, использующая определенные подходы и инструментарий и очевидно, что для одной страны они могут быть хороши, а для другой совсем не годится.

В разных культурах для выстраивания процедур могут применяться одинаковые управленческие инструменты (планирование, проведение совещаний, контроль, и пр.), но использоваться они могут по-разному, в разной последовательности, с разными акцентами и даже с разными смыслами.

Важно понимать, что определяет эти акценты и смыслы.

Российская модель управления позволяет перевести наши слабо осознаваемые властно-управленческие смыслы в рациональную плоскость, т.е. понять, что на глубинном уровне определяет наши выборы, решения и реакции на них. Без этого понимания мы не сможем подобрать адекватные моменту подходы и инструментарий к управлению деятельно-

стью или людьми, не сможем упреждать, обходить, или без разрушающих последствий преодолевать сопротивление изменениям.

И тогда нам опять придется пользоваться инструментами власти там, где можно было бы обойтись инструментами управления.

Опуская смысловые построения и контексты, для описания российской модели управления можно предложить такую метафору: **«Директивное управление низовыми ячейками, имеющими высокую степень самоорганизации»**. Управляющий ставит задачу управляемым и не вмешивается в процесс до момента получения результата. Управляемые сами должны найти алгоритм решения задачи, а часто и ресурсы под задачу и, что называется, «выполнить и доложить».

Сама по себе модель стандартная, главное – это то, что является запускающим механизмом в ней, т.е. что обеспечивает выполнение директив. У нас – это сила воздействия на исполнителей.

Давайте попробуем с этим разобраться.

Сначала рассмотрим условия, при которых эта модель работает эффективно.

Под эффективностью понимается или решение общей задачи, в которую включены и управляемые, и управляющие, либо выполнение поручений исполнителями внутри этого контура.

Архетипически наша модель управления была заточена на управление воздействием на исполнителя.

«Спасибо! – говорит Царь, – Да уж коли ты достал перо жар-птицы, то достань мне и саму птицу. А не достанешь – мой меч, твоя голова с плеч!»

Эта модель управления особенно эффективна тогда, когда власть начальника неограниченна и распространяется на все аспекты бытия подчиненного, включая и на само его право на жизнь.

Принцип «не сносить головы», т.е. не миновать наказания, расправы за неисполнение приказа – был ключевым фактором эффективности этой модели управления, её «замковым камнем».

Правильнее было бы назвать эту модель не директивная, а репрессивная или наказательная модель управления. Но, поскольку все привыкли так её называть – не будем менять название.

В сложные времена, коих в России было немало, именно эта модель и помогла нам выстоять.

Прежде всего, потому, что позволяла быстро подобрать и расставить на ключевые позиции именно тех людей, которые, не смотря ни на что, были в состоянии решать поставленные перед ними задачи.

«Удержат любой ценою, объяснений не приму, устоишь – к Звезде Героя, а отступишь – пристрелю».

В директивной модели система управления не нужна, руководителю вполне достаточно властных полномочий. Главное – отдать распоряжение, а ответственность за его реализацию лежит целиком на исполнителе.

Здесь существует прямая зависимость – чем выше мера ответственности исполнителя (вплоть до крайней), тем эффективней директивное управление.

Все изменения инициировались простым приказом, часто без формальностей и без подробностей.

Наши не такие уж далекие предшественники-управленцы хорошо понимали все последствия невыполнения приказов и проявляли чудеса изобретательности и находчивости, чтобы и задачу выполнить, и в живых остаться.

Надо отдать должное этому подходу – сопротивление изменениям в таких условиях если и было, то проходило на внутреннем плане исполнителя и так, чтобы его не заметили окружающие.

Себе дороже.

О текучести сущего

Об этом сказано достаточно.

Достаточно для того, чтобы понять – постоянная изменяемость всего и вся – такой же неотъемлемый атрибут нашей жизни, как Закон всемирного тяготения, или скажем, ежемесячные счета за коммунальные услуги.

Мыслители от античности до современности использовали идею текучести и изменчивости для разных целей, от обоснования Божественного плана бытия до диалектического материализма.

Поскольку изменения постоянны, похоже, даже самым несогласным из нас придется смириться с их соседством, впустить их в свою жизнь, реагировать на них и даже какие-то изменения инициировать самим.

Но, даже наша внутренняя готовность к изменениям еще не гарантирует того, что они наступят в сколько-нибудь приемлемом для нас будущем, а главное, что они будут такими, какими бы мы хотели их видеть.

И руководители, и их подчиненные знают, как порой, трудно инициируются и проходят изменения в их организациях.

В данной статье рассматривается вопрос влияния условий среды на проведение изменений. Но не общепринятой среды (политической, социально-экономической, рыночной, отраслевой, и пр.), а так сказать культурно-архетипической.

Мы попытаемся рассмотреть, какое влияние российская модель управления (РМУ) оказывает на проведение изменений в организации.

Другими словами, постараемся определить, как менее понятное (РМУ) влияет на более понятное (изменения).

Следствия директивной модели управления для проведения изменений

Однако, как только приходят относительно спокойные времена, и директивная модель лишается краеугольного камня своей эффективности – права управляющего распоряжаться жизнями управляемых, и смягчаются наказания за неисполнение приказов и распоряжений – продуктивность директивного управления резко падает.

Это «квантовый скачок» в модели управления, качественно меняющий её характеристики. В этот момент для поддержания её работоспособности нужно быстро и многократно наращивать контур управления, т.к. контур власти перестает быть её движущей силой.

Работник будет стремиться выполнить распоряжение только в том случае, если у него есть личная достижительная мотивация к этому (неважно, чем вызвана – интересом, долгом, добросовестностью, финансовыми, карьерными или иными устремлениями).

Но, приказов и распоряжений он получает гораздо больше того, на что откликается его внутренняя мотивация. Если распоряжения руководства кажутся ему бессмысленными, невыполнимыми – он не будет особо напрягаться в их исполнении.

Максимум, что может сделать работодатель с сотрудником, не выполнившим его распоряжение – это уволить с работы, что в большинстве случаев не является для последнего фатальным событием.

Можно сколько угодно наказывать и даже увольнять не справившихся сотрудников, но количество решенных задач от этого не прибавится. Тем не менее, наши управленцы продолжают бессознательно эксплуатировать директивный подход, часто даже не понимая ограниченность модели в существующих реалиях.

У многих руководителей до сих пор присутствует неубиваемая вера в то, что стоит только издать приказ, распоряжение, как они будут обязательно выполнены.

Раньше же так и было.

Применение в сегодняшних условиях директивной модели управления приводит к нескольким системным дисфункциям, основные из которых, следующие:

- низкая управляемость;
- слабая организация деятельности на процедурном уровне;
- стихийная самоорганизация;
- недостаточная степень управляемой сложности.

Низкая управляемость

Управляемость – это отношение отданных распоряжений, приказов, задач, к выполненным.

Часто именно этот фактор не позволяет провести те, или иные изменения в компании – принятые решения просто не выполняются, и через какое-то время процесс затухает сам собой.

Для управленческого воздействия типа «выполнить и доложить» особых управленческих компетенций не требуется – достаточно грозного вида, командирского голоса и сопутствующих атрибутов. А вот для решения организационно-управленческих задач в многофакторной, слабо детерминированной, быстроменяющейся среде требуются другие подходы и такие инструменты, о существовании которых приверженцы директивного стиля управления часто даже не подозревают.

А главное, в случае неудачи, такие руководители искренне считают, что ответственность за это лежит на их подчиненных.

При проведении изменений в организации ответственность за них, прежде всего, лежит на руководителе, инициирующем эти изменения. Именно он, а не его подчиненные, должен отвечать за реализуемость своих решений. И чем сложнее условия реализации решения (низкая квалификация работников, немотивированный персонал, неблагоприятные внешние и внутренние факторы и пр.), тем больше требований предъявляется к организации и обеспечению исполнения принятых решений.

Организация и управление в компании начинаются с самоорганизации и самоуправления руководителя. Поскольку, как было сказано выше, власть руководителя на самого себя не распространяется, могут возникать проблемы с самодисциплиной, что приводит к недостаточной самоорганизации и самоуправлению, что, в свою очередь, рождает соответствующее управление, спускаемое далее вниз по иерархии.

Хочется отметить еще две проблемы, имеющие отношение к управляемости, но связанные скорее не с российской моделью управления, а с недостаточным уровнем компетенции руководителя.

Так, одной из причин невыполнения распоряжений является неумение грамотно поставить задачу перед подчиненными. Когда руководитель говорит, что «...легче самому сделать, чем пытаться объяснить сотрудникам, что от них требуется», он невольно расписывается в собственном управленческом бессилии и загоняет себя в перегрузки и цейтнот.

Другая причина низкой исполнительности – в дискретности управленческого цикла – из него всегда что-то выпадает: дали задание – забыли проверить выполнение; спрашивают за то, что не поручали; отсутствует механизм сбора данных для контроля плановых показателей и пр.

Попытка проведения изменений в условиях отсутствия личной ответственности за результаты, плохой самоорганизации руководителя, четко поставленных задач, контроля, низкой исполнительской дисциплины приводит к известным результатам.

Слабая организация деятельности на процедурном уровне

Особое устройство нашего общества «община-коллектив-ячейка» сформировало специфические отношения к нему со стороны начальников самых разных уровней, они никогда не лезли внутрь этих кластеров и весьма приблизительно представляли себе, как они устроены и функционируют.

Взаимодействие управляемых и управляющих проходило на границе сред. И как не странно, эти отношения благополучно дожили до наших дней.

Есть такая шутка, что меньше всех знает, что реально происходит внутри организации её генеральный директор.

Надо признать, что большая часть наших управленцев и сейчас не особо стремиться вникать в операционные тонкости работы своих подчиненных и самоустраниются от организации их действий на процедурном уровне: – «...а должностную инструкцию напиши себе сам», «...вы же специалисты, вы там сами договоритесь между собой, как будете это делать».

А, кроме того, многие руководители реально не знают, какими способами можно организовать деятельность на уровне операций, по заданным критериям эффективности, как мониторить ее результаты, как их оценивать и как улучшать деятельность.

Если Руководитель плохо представляет себе, как устроена и функционирует его организация, то ошибок, при планировании и реализации изменений, скорее всего, избежать не удастся.

Выход за бюджеты, сроки и результаты проекта по проведению тех, или иных изменений связан, чаще всего, с недостаточным знанием своей организации и недооценкой условий, в которых проводятся изменения.

Стихийная самоорганизация

Там, где организация работы строится вокруг какой-либо производственной технологии – она изначально определена требованиями технологического процесса. Если такой привязки нет, способы выполнения работы складываются если не совсем уж стихийно, то в большинстве случаев явно не оптимально.

В российских компаниях недопустимо велика доля самоорганизации персонала в условиях отсутствия внятных установок по организации его деятельности. Такая самоорганизация больше похожа на «плохую свободу», т.к. чаще всего она строится не столько на принципах продуктивности и полезности, сколько на принципах «как это удобно лично мне и моему другу Васе».

Кроме того, если в компании несколько отделов построены на принципах локальной самоорганизации, то с большой степенью вероятности между ними возникают т.н. эргатические конфликты (конфликты между сложными самоорганизующимися системами), которые очень сложно преодолевать, особенно при функциональной структуре.

Соппротивление организационным изменениям в российских компаниях связано, в большинстве случаев – именно с фактором самоорганизации. Если работник сам придумал себе способы выполнения рабочих операций, он будет сопротивляться любым попыткам их изменить.

Самоорганизацией очень сложно управлять извне, потому что не понятны объекты управления в самоорганизующейся системе. Она продуктивна лишь в том случае, когда сформулированы все требования на входе и контролируются значимые выходы этого «черного ящика», т.е. качественно функционируют прямой и обратный каналы управления.

И то не всегда. В случае сложных систем возникает т.н. «операционная замкнутость» – невозможность локализации системы по входу и выходу. Выходы «черного ящика» могут определяться его внутренним состоянием, недоступным вышестоящему руководителю, и не являться реакцией на входной стимул.

Проведение изменений в таких самоорганизованных системах невозможно без предварительного обеспечения их управляемости.

Недостаточная степень управляемой сложности

Если задать вопрос управленцу «Чем Вы руководите?», то большинство, на него ответит более-менее точно – людьми, отделом, бригадой, предприятием, городом и пр. Это типичный ответ с позиции власти.

А вот если задать вопрос «Чем Вы управляете?», то большинство руководителей «поплывут» в своих ответах. Возможно, они первый раз в жизни слышали такой вопрос. Это тоже типичная реакция руководителя, когда они сталкиваются с контуром управления.

Непроявленность объектов управления рождает у руководителя иллюзию, что он управляет «всем», «людьми», «деньгами», «стоимостью бизнеса», «электронной благосклонностью», или чем-то еще.

Можно привести еще одно отличие власти от управления – если у руководителя объекты управления не выделены, то это – власть.

Директивная модель управления содержит критический минимум объектов управления (пусть и непроявленных), а основным объектом управления является человек (еще, возможно, цели и сроки). Но, **человек – не объект управления**, хотя, надо заметить, еще каких-то 150 лет назад (до 1861 года) большинство жителей Российской Империи были не просто объектами управления, а частной собственностью.

В условиях чрезвычайных ситуаций (войны, стихийные бедствия и т.п.) человек может являться объектом управления. Но в обычной жизни – этот подход не работает.

Что же по отношению к управляемому может выступать объектом управления? Объектами управления могут выступать те качества, которые организация покупает у работника, принимая его на работу.

В общем случае это могут быть:

уровень компетентности, включая знания, навыки, опыт;
показатели результативности;
способы выполнения рабочих операций;
повышение квалификации;
исполнительская дисциплина,
трудовая дисциплина и т. п.

Например, Лайл и Сайн Спенсеры (Lyle & Signe M. Spencer) в своей работе приводят список из 21 компетенции работников, оцениваемых по 360 критериям.

Такое количество объектов управления требуют наличие уже системы управления, способной готовить и принимать управленческие решения, доводить их до исполнителя, обеспечивать условия исполнителю для их реализации, замерять полученные результаты и оценивать по ним как само принятое решение, так и действия исполнителя по его реализации.

А кроме этого есть объекты управления, относящиеся к технологическому процессу, к функциям и бизнес-процессам предприятия, программам, проектам, задачам и еще многое к чему. Счет объектам управления в организации может идти на тысячи.

В управлении есть много бородатых мифов и один из них – это «магическое» число семь плюс-минус два. Принято считать, что норма управляемости для высших руководителей составляет 5 – 9 сотрудников, а если в подчинении находится большее количество сотрудников, то эффективность управления снижается. Авторство приписывается психологу Джорджу Миллеру, но если вспомнить, на основании какого эксперимента он пришел к таким выводам, то вряд ли это стоит даже обсуждать.

В любом случае, с точки зрения кибернетики, норма управляемости должна определяться не количеством людей, находящихся в подчинении, а возможностью осуществлять целеполагание для организованной деятельности, контролировать показатели, отражающие их (целей) достижение и возможностью внесения корректировок в систему при появлении отклонений из-за внутренних и внешних возмущающих факторов.

Другими словами, норма управляемости определяется количеством объектов управления, в отношении которых обеспечивается их соответствие установленным требованиям. Это называется управляемой сложностью и определяется законом необходимого разнообразия У.Р.Эшби.

Если мы планируем провести какие-либо изменения, то надо дать себе труд и выделить все значимые объекты управления, относящиеся как к способствующим изменениям факторам, так и к сдерживающим факторам. Тогда нам удастся избежать крупных сюрпризов, сводящих на нет наши усилия по проведению изменениям (см. Таблица 2).

		ВЛАСТЬ	
		Слабая	Сильная
УПРАВЛЕНИЕ	Сильное	Редкий случай для российской практики управления, про него ничего не известно.	• Изменения плановые и частые (постоянные) • Основываются на какой-либо идеологии (TPS, lean, QRM, и пр.) • Иницируются как сверху, так и снизу • Изменения концептуально продуманные и хорошо подготовленные, учитываются затраты на обучение персонала • Отдельный механизм управления изменениями • Мотивация работников на принятие
	Слабое	• Много говорится о необходимости изменений • Иницируются и реализовываются энтузиастами • Управление изменениями на уровне предприятия отсутствуют	• Изменения эпизодические • Изменения иницируются сверху • Чаще всего носят случайный характер, как ответ на возможности, или острые проблемы • Изменения слабо планируются, происходят по принципу «ввяжемся, а там, куда они денутся» • Минимальные усилия на администрирование изменений • Изменения – дополнительная нагрузка на сотрудников, часто без вознаграждений • Сопротивление изменениям

Таблица 2 Влияние взаимоотношения власти и управления на проведение изменений в организации

Резюме

Российская практика управления, основанная на российской модели управления, имеет свои особенности при проведении изменений в организации:

при проведении изменений в организациях с доминированием директивного стиля управления (много власти – мало управления) ответственность всех исполнителей за результаты изменений должна быть серьезной. Только этим можно восполнить дефицит управления.

для проведения изменений в подразделениях с большой степенью самоорганизации сначала необходимо добиться управляемости этими подразделениями (перехват управления у самоуправления) до уровня, достаточного для проведения этих изменений.

для предотвращения в процессе изменений эргатических конфликтов (конфликтов между сложными самоорганизующимися системами) необходимо создавать межфункциональные рабочие группы для сглаживания противоречий.

Литература

1. Тихонов А. В. «Модернизация отечественной системы управления: анализ тенденций и прогноз развития» Материалы Всероссийской научно-практической конференции и XII – XIII Дридзеvские чтения (21—22 ноября 2013 г.) Введение. Стр. 9.

«Ресурсный подход переводит управление в формат 3D», Виталий Елиферов консультант по организационному развитию, ООО «ЭЛКОД»

Введение. Из жизни консультанта

В практике консультанта однажды произошел забавный случай. Выполняя один небольшой проект для достаточно крупной и небедной организации, пришлось столкнуться с проблемой оплаты за выполненную работу. Топ-менеджер организации, заказавший данный проект, долго не мог найти бюджета, из которого можно было бы оплатить работу. Однажды он даже пожаловался консультантам, что у него нет своего бюджета. На что получил резонный вопрос: «Если у Вас нет бюджета, то чем Вы управляете?». Топ-менеджер задумался, бюджет вскоре был найден и работа оплачена, но... как говорится в известном анекдоте «осадочек то остался».

1. Как мы управляем?

Из этого «осадочка» постепенно оформилась мысль, что одним из механизмов, с помощью которых осуществляется управление, является распределение и перераспределение ресурсов. Аналогичный взгляд на данный механизм изложен в стандартах ИСО 9001:2008 [1] и ИСО 9004:2009 [2]. Раздел 6 этих стандартов называется «Управление ресурсами» и посвящен требованиям к управлению ресурсами, необходимыми для выполнения процессов. Кроме того, данный раздел эквивалентен сектору «Plan» в известном цикле Деминга-Шухарта P-D-C-A (см. Рисунок 1).



Рисунок 1 Наложение разделов стандарта ИСО 9001:2008 на цикл P-D-C-A

Сейчас речь пойдет о левом, выделенном сегменте цикла P-D-C-A – «Plan» – или «6. Управление ресурсами».

Сутью любого планирования является распределение доступных ресурсов для достижения оптимального результата деятельности. Слово «доступные» подчеркивает тот факт, что нельзя управлять отсутствующими или недоступными ресурсами. Но можно, при определенных условиях, приобрести или взять в кредит недостающие ресурсы, если они доступны в рамках выделенных менеджеру полномочий, которые тоже можно считать ресурсом менеджера (Рис. 2).

То есть в ходе планирования работ любой менеджер должен иметь в своем распоряжении достаточное количество ресурсов для их распределения. Обратная зависимость, – пределы и возможности планирования ограничены доступным для распределения объемом ресурсов. Без ресурсного обеспечения все планы превращаются в «хотелки» или маниловские «проекты», которые невозможно реализовать. По своей сути общепринятый тер-

мин «планирование» отражает только часть механизма управления. Корректировка планов, выдача новых указаний, любая обратная связь от объекта управления к субъекту управления, выработанная в результате анализа информации и принятия решений, реализуется через механизм распределения и перераспределения ресурсов.

Встречаются и другие системы классификации механизмов управления [4]. Механизмы делятся на:

- управление составом;
- управление структурой;
- институциональное управление;
- мотивационное управление;
- информационное управление;
- управление порядком функционирования.

Вышеприведенная классификация была разработана для алгоритмизации и автоматизации механизмов управления. Поскольку, такие средства и модели пока находятся на этапе разработки, для практического применения менеджерам требуется более простые и интуитивно понятные классы механизмов и объектов с помощью которых можно управлять сложными социотехническими системами.

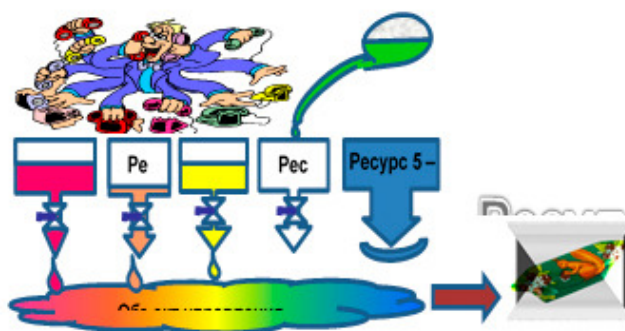


Рисунок 2. Схема механизмов распределения ресурсов в ходе управления.

2. Рациональная сторона управления

Каждый, кто составлял планы, знает, что пункты и разделы планов любого уровня устанавливают «что», «когда» и «кто» должен выполнить. Однако, кроме результатов, сроков и ответственных планы подразумевают, что назначенные ответственные имеют достаточно ресурсов, чтобы выполнить задачу или поручение в установленные сроки. Несколько ближе к ресурсному механизму управления находится управление проектами и бизнес-планирование. И в планах проектов, и в бизнес-планах одним из основных разделов является ресурсный план или план потребности в ресурсах.

Теперь пора разобраться, что следует отнести к ресурсам, которые могут быть использованы в данном механизме управления.

В литературе, посвященной вопросам управления, традиционно к ресурсам относят:

- активы организации (основные, оборотные и нематериальные) или финансовые ресурсы;

- трудозатраты (нормочасы);

- сырье,

- материалы и комплектующие;

- теплоэнергоносители;

- другие ресурсы, которые достаточно легко переводятся в денежный эквивалент и поддаются учету и сравнению.

Такой подход обусловлен тем, что в первую очередь учетом затрат ресурсов озабочены сотрудники финансово-экономического блока. Однако, кроме вышеупомянутых ресурсов для производства продукта или услуги требуются другие объекты, которые тоже можно назвать ресурсами, так как они тоже являются механизмами управления, требуют определенных затрат на их создание, приобретение или обслуживание. А именно:

- организационная структура;

- регламенты, инструкции и другие нормативные документы;

- информационные ресурсы (данные и аналитика о ходе процессов и внешних событиях);

- природные ресурсы;

- временные ресурсы (ограничения по времени).

Финансовому учету эти виды ресурсов поддаются сложнее, но менеджер также может ими управлять для получения запланированного результата от объекта управления. Вышеперечисленные виды ресурсов можно назвать общим термином Рациональные ресурсы. Или ресурсы, которыми управляет рациональная (механистическая) сторона системы управления. Эти ресурсы являются отчуждаемыми от человека и могут быть заменены или приобретены за определенную оплату, взяты в кредит, аренду или лизинг. Параметры этих ресурсов можно описать довольно точно и однозначно, соответственно потребность в них, необходимые запасы и скорость расходования и пополнения могут быть определены с достаточно большой степенью точности. Причем, затраты на создание, поддержание в рабочем состоянии рациональных ресурсов можно не только выразить в денежном эквиваленте, но и перенести на себестоимость создания продуктов или услуг. То есть в формуле расчета эффективности ($\text{эффективность} = \text{результат} / \text{затраты}$) суммарный объем израсходованных ресурсов стоит в знаменателе.

3. Эмоциональная сторона управления

Однако в сложных социотехнических системах управления не меньшую роль играет человек со всем своим сложным эмоциональным восприятием мира и не менее эмоциональным поведением.

Многие встречались с выражениями «административный ресурс» или «административная власть», – это тоже своего рода ресурсы. Также часто менеджеры, занимающиеся управлением и организацией работ своих подчиненных, используют термин «кредит доверия», означающий, что в отношениях между людьми далеко не всегда действуют механистические правила и регламенты. Ведь в современном, ускоряющемся мире, все больше рутинных операций на конвейере передается роботизированным комплексам, а от сотрудников все чаще требуется инициативность, творчество и самостоятельность. Обращаться с такими людьми только при помощи рациональных регламентов и законов, правил, инструкций и бюджетов – невозможно.

Мечтам технократов, что человек на работе должен вести себя как «теплый робот», сбыться не суждено. Именно нелогичная, эмоциональная модель поведения человека является основой для нашего развития, поэтому управление людьми в отличие от управления рациональными видами ресурсов, перечисленными выше, можно назвать эмоциональной стороной менеджмента. В середине XX века одним из первых о проблеме мотивации и удовлетворения потребностей работника задумался Абрахам Маслоу и создал свою знаменитую иерархию потребностей [5], которую чаще называют «пирамида Маслоу». По мере развития и усложнения организаций в XX и начале XXI века менялись и усложнялись системы управления ими. Возникали транснациональные корпорации и области высоких технологий, которые требовали все более сложных систем управления.

В таких сложных системах и организациях не очень просто заменить одного сотрудника на другого, особенно, если это высококвалифицированный уникальный специалист или руководитель высокого ранга. Достаточно сложно бывает предугадать, что повлияет на работу сотрудников и как измерить то, что называется эмоциональными ресурсами. Сначала придется определить, что мотивирует человека сделать то или иное действие, потратить больше или меньше своих усилий для достижения результата.

Произнеся слово «мотивирует» необходимо сделать одну оговорку, что в данном тексте этот термин используется в широком смысле слова. Примитивные, бинарные случаи мотивации сотрудников уровня «кнут и пряник» работают только в том случае, если сотрудники являются малоквалифицированными исполнителями.

Руководители и сотрудники используют термин «мотивация» не всегда задумываясь о том, что каждый вкладывает в этот термин свой смысл. Есть и такой взгляд на термин «мотивация»:

«Мотивация начинается там, где кончается управленческая технология, определенность. Когда подчиненному неочевидно, почему эту работу надо сделать (хорошо), наступает время мотивации. Мотивация – это создание вдохновляющего видения сотруднику и определенности.

А «видение и определенность» бывают двух видов:

- 1. моральная мотивация*
- 2. материальная мотивация.»*

Изучение факторов положительной или отрицательной мотивации человека для выполнения какой-либо работы дало следующий список факторов первого, наиболее значимого уровня [6]:

1. Признание – факт публичной оценки, похвалы или обвинения человека (позитивная и негативная мотивация).
2. Успех (достижения) – успех или провал, удачное завершение рабочего задания, разрешения какой либо проблемы и возможность видеть результаты своего труда.
3. Возможность роста – изменение формального статуса человека, официально включающего или исключающего продвижение по служебной лестнице.
4. Продвижение по службе – реальные изменения официального статуса или положения человека в компании.
5. Заработная плата – факторы, связанные с повышением или не оправдавшимися ожиданиями от уровня оплаты.
6. Межличностные отношения – (в 3 категориях)
 - 6.1 МЛО – с вышестоящими руководителями;
 - 6.2 МЛО – с подчиненными;
 - 6.3 МЛО – с равными по статусу.
7. Технические аспекты руководства – готовность и неготовность непосредственного начальника делиться полномочиями или его желание или нежелание заниматься обучением подчиненных.
8. Ответственность – удовлетворение от принятия всей полноты ответственности за свою работу, выполняемую другими лицами, или получая новые обязанности.
9. Общая и административная политика компании:
 - 9.1 Качество организации и руководства компании – запутанность коммуникаций, подчинения, объема полномочий.
 - 9.2 Вредоносность или благоприятное воздействие политики компании.
10. Условия работы – физические рабочие условия, объем работы, помещения и оборудование, вентиляция и освещение.
11. Собственно работа – рутинная или разнообразная, творческая или отупляющая, легкая или чрезмерно сложная.
12. Факторы личной жизни – аспекты работы, влияющие на личную жизнь таким образом, что эффекты этого становились факторами, определяющими отношение человека к работе.
13. Статус – ситуация, когда вопрос наличия официального статуса, становится фактором, определяющим отношение человека к работе (служебный автомобиль, секретарша и т.д.).
14. Стабильность работы – объективное отражение в ощущении человека относительно стабильности своей занятости на данном рабочем месте.

Факторы перечислены не в порядке их значимости или важности, а в том порядке, как они появлялись в таблице, описывающей результаты обследования. Можно заметить, что каждый из факторов может играть как положительную (мотивирующую) роль, так и отрицательную (демотивирующую) роль.

В различных источниках Херцберг приводит несколько отличающихся списков мотивирующих факторов и делит их на «Гигиенические факторы» и «Мотивационные факторы». Ниже на Рис. 3 приведен один из возможных вариантов соотношения иерархии потребностей Абрахама Маслоу и мотивирующих факторов Херцберга¹.

¹ 1 Соединение иерархии потребностей человека А. Маслоу и ключевых факторов мотивации Херцберга рассматривается также в книге Й. Кондо [7].

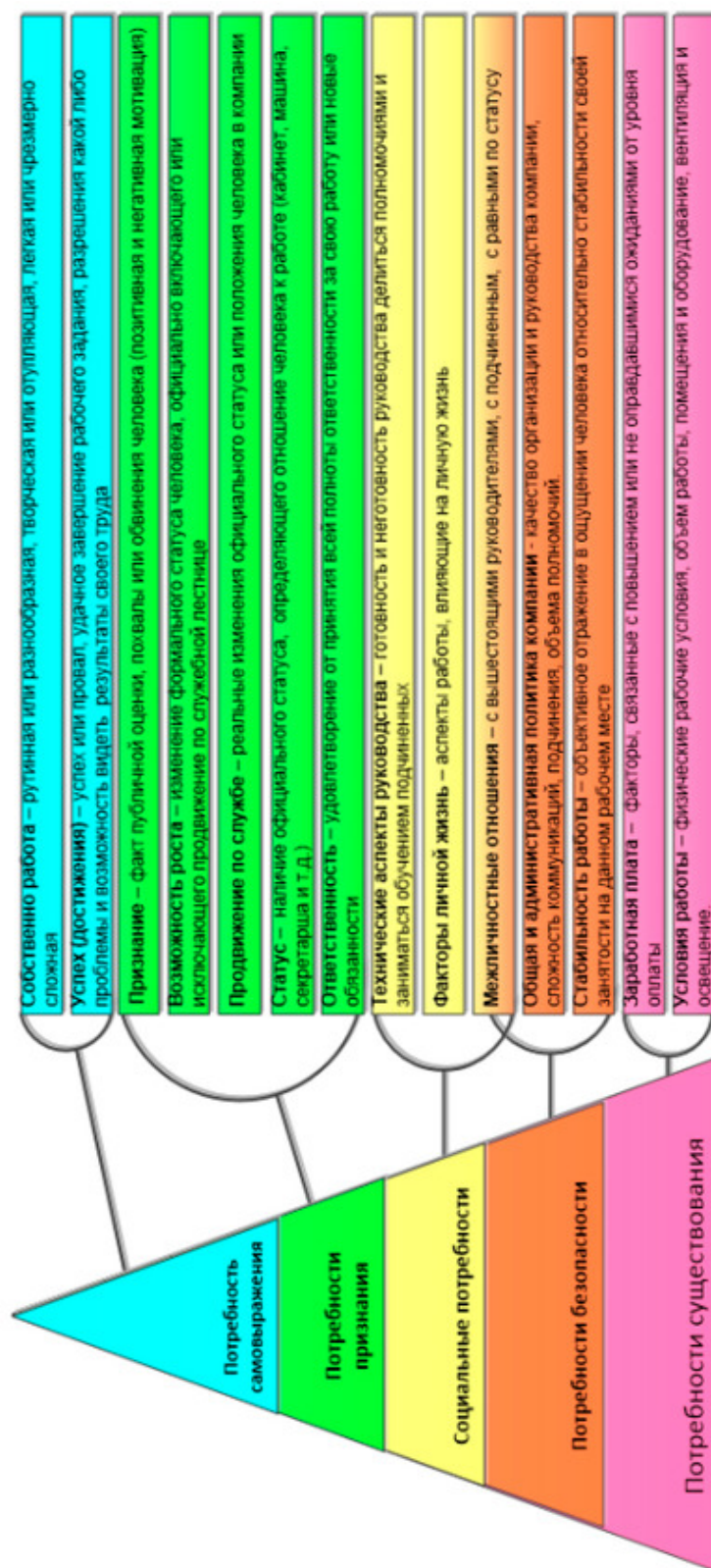


Рисунок 3. Соотношение «Пирамиды Маслоу» и факторов мотивации Херцберга

Соотношение, отображенное на Рис. 3 является в достаточной степени условным, так как зоны факторов мотивации и иерархии потребностей могут накладываться друг на друга. Каждый человек уникален и обладает своим уникальным набором потребностей и приоритетов влияния мотивирующих факторов. В сегодняшнем разнообразном мире набор факто-

ров и их влияние на мотивацию сотрудников в большой степени зависит не только от самого сотрудника и его предпочтений, но и от внешних факторов: конкуренции на рынке труда, степени модности и престижности профессии, социальной значимости данного рабочего места и т. д. Все это многократно усложняет создание адекватной и эффективной системы мотивации персонала или механизмы влияния на эмоциональную сторону управления.

4. Систематизация механизмов управления эмоциональными и рациональными ресурсами

Любой менеджер управляет сложной социотехнической системой, состоящей из людей и механистических элементов. Простейшим случаем социотехнической системы является человеко-машинная система, состоящая из операторов и механизмов (компьютеров). Например, работа бухгалтера по вводу документов первичного учета и разнесению затрат.

Но даже в этом случае, менеджер, управляющий такой системой, должен принимать во внимание «человеческие факторы», способные повлиять на получение результата работы системы. То есть, менеджер должен организовать выделение своим сотрудникам необходимого количества рациональных ресурсов и обеспечить необходимую мотивацию сотрудников с точки зрения управления эмоциональными человеческими ресурсами (Рис. 4).

Однако только выделения рациональных ресурсов и эмоциональной мотивации сотрудников недостаточно для выполнения достаточно сложных работ и получения планового результата. Любая сложная система часто является открытой для воздействий со стороны внешней среды и задача менеджера дополняется еще и необходимостью постоянно контролировать ситуацию как в системе управления (между объектом управления и субъектом управления), так и отслеживать влияние внешней среды на управляемую систему. А на нее влияет очень много внешних факторов, в том числе упомянутые выше: состояние рынка труда, мода и степень престижности профессий, изменения законодательства, изменения правил корпоративных правил и уровня жизни.

Еще одним фактором осложняющим жизнь менеджеров является то, что очень часто эмоциональные и рациональные ресурсы взаимосвязаны и тесно переплетены друг с другом. Например, повышение статуса или должности отличившегося сотрудника часто требует дополнительных денежных затрат не только на повышение оплаты труда, но на предоставление такому сотруднику расширения ДМС, отдельного кабинета, служебного автомобиля, увеличения компенсаций мобильной связи и т. д.



Рис. 4 Две стороны менеджмента

5. Выводы

5.1 Управление происходит через механизм распределения и перераспределения ресурсов, доступных для данного менеджера. Управление происходит с путем выделения или ограничения потребления ресурсов.

5.2 Менеджер не может управлять, если ему не даны достаточные полномочия по распределению ресурсов.

5.3 Менеджер в ходе выполнения своих управленческих функций управляет через механизмы распределением следующих видов ресурсов (см. Таблица 1)

Эмоциональные ресурсы	Рациональные ресурсы
1. Признание заслуг или неудач сотрудников	1. Активы организации (основные, оборотные и нематериальные) или финансовые ресурсы
2. Успех или провал - возможность видеть результаты своего труда	2. Время, расписание, очередность, трудозатраты (нормочасы)
3. Возможность изменения формального статуса человека.	3. Оборудование на рабочем месте, инструменты, оснастка
4. Продвижение по службе – реальные изменения официального статуса	4. Сырье, материалы и комплектующие ¹
5. Зарботная плата – повышение или не оправдавшиеся ожидания от уровня оплаты	5. Теплоэнергоносители, лимиты расхода
6. Межличностные отношения с подчиненными; с равными по статусу, с вышестоящим руководством.	6. Организационная структура, подразделения, должности
7. Технические аспекты руководства – делит ли начальника полномочия и обучает ли подчиненных.	7. Законы, стандарты, регламенты, инструкции и другие нормативные документы
8. Ответственность – удовлетворение сотрудника от полноты ответственности	8. Информационные ресурсы (данные и аналитика о ходе процессов и внешних событиях)
9. Качество организации и руководства в компании.	9. Природные ресурсы
10. Условия труда, объем работы, оборудование, вентиляция и освещенность.	10. Партнеры и поставщики ²
11. Собственно работа – рутинная или разнообразная, творческая или отупляющая, легкая или чрезмерно сложная.	11. Производственная среда
12. Факторы личной жизни - аспекты работы, влияющие на личную жизнь.	12. Инфраструктура

¹ В некоторых классификациях это ресурс входит в п. 1 «Активы организации». В данном тексте выделены для лучшего понимания распределением каких ресурсов занимается управление.

² Этот и следующие ресурсы взяты из стандарта ИСО 9004:2009. Также выделены для лучшего понимания спектра механизмов управления (механизма или канала передачи управляющего воздействия на объект управления).

Таблица 1

5.4 Набор ресурсов, которые доступны менеджеру, уникален для каждого рабочего места, в каждый момент времени. То есть, полномочия менеджера по распределению ресурсов, определенные на начальный момент времени, подлежат регулярному пересмотру с целью их актуализации. Особенно это касается рациональных ресурсов.

5.5 Набор мотивирующих факторов и степень их влияния на мотивы поступков сотрудников индивидуальны для каждого человека в каждый момент времени. Набор мотивирующих факторов с помощью которого можно управлять сотрудниками напрямую зависит от индивидуальных наборов ценностей сотрудников, иначе говоря систем ценностей на которые ориентируются сотрудники. При этом система ценностей сотрудника меняется с течением времени.

5.6 Чем выше интеллектуальный уровень сотрудников и набор компетенций для выполнения конкретной работы, тем более разнообразные мотивирующие факторы приходится применять менеджеру.

5.7 Очень часто на факторы мотивации и их приоритеты оказывает свое воздействие внешняя среда, которая слабо зависит от менеджера.

5.8 Рациональные и эмоциональные ресурсы тесно взаимосвязаны между собой. Изменение одного из них требует или приводит к изменению других ресурсов.

6. 3D-менеджмент

Поскольку управление рациональными и эмоциональными ресурсами происходит одновременно и параллельно, управление по циклу Деминга превращается в объемную 3D фигуру (Рис. 5). В современном менеджменте нельзя упускать ни одну из граней управления, хотя соотношение эмоциональной и рациональной стороны управления может очень сильно отличаться для различных конкретных случаев.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.