

# **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

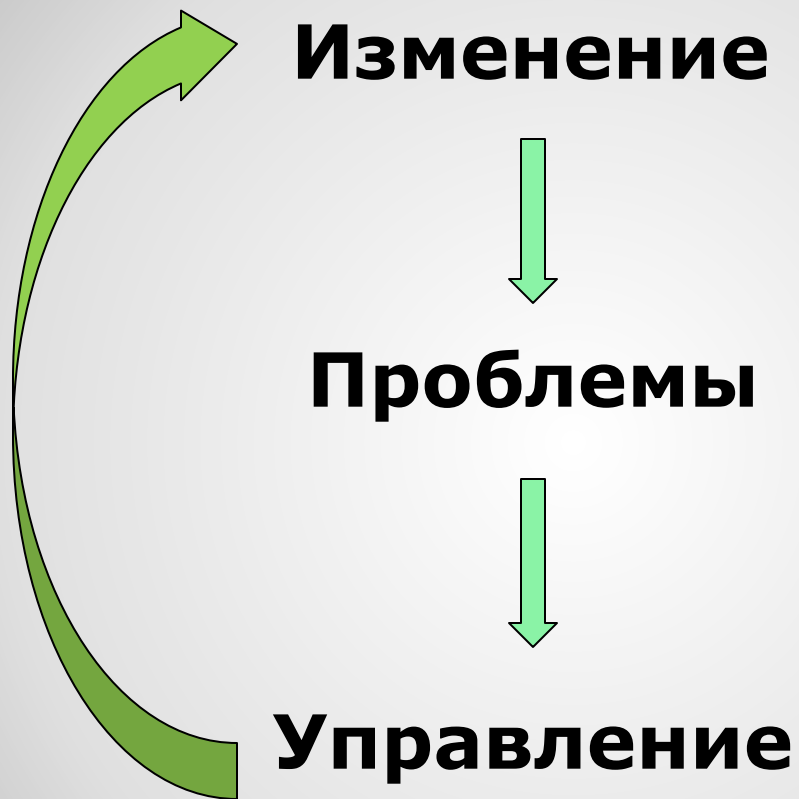
1930-1950 (Маслоу, Фоллет, Мейо, Герцберг, Мак-Грегор и др.): человеческий фактор осознается как основной элемент эффективной организации; наряду с экономическими силами потребности человека рассматриваются как движущие мотивы; акцент на помощь людям в раскрытии своих способностей.

## 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.**

6

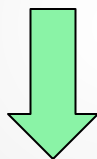
*Чарльз Дарвин*



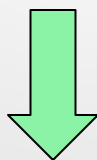
## Решение (Принятие решения)

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

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



## ДЕМОКРАТИЯ



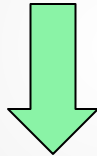
Основная угроза: **низкая эффективность при осуществлении-реализации решений**



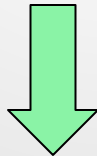
## Осуществление (Реализация решения)

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

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



**ДИКТАТУРА**



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

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

**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**

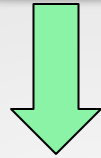
результативной

эффективной

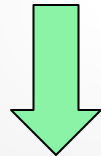


**завтра**

Результативность



**Делать правильные вещи**



Удовлетворять потребности  
клиентов



внешние



внутренние

Эффективность



**Делать вещи правильно**



Минимальные затраты времени,  
энергии, денег и других ресурсов

# Хорошо управляемая организация

**(P)** Обеспечивает  
потребности  
клиентов

— Функциональна — Результативна

**(A)** Администрирует

— Системна — Эффективна

**(E)** Предпринимает

— Проактивна — Результативна

**(I)** Интегрирует

— Органична — Эффективна

Краткосрочный  
период

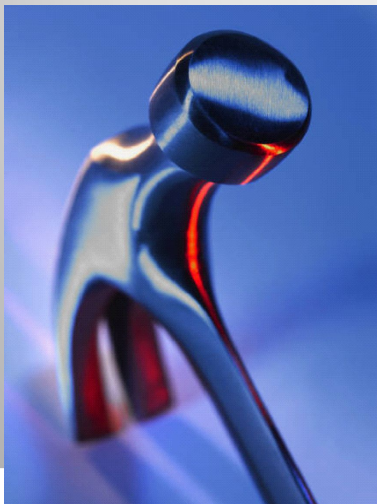
Долгосрочный  
период

# 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

- ❖ **Р** – «что делать?», «что не делать?»
- ❖ **А** – «как?»
- ❖ **Е** – «почему?», «когда?»
- ❖ **И** – «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.
- ❖ Многих 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
- ❖ Собrania: 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

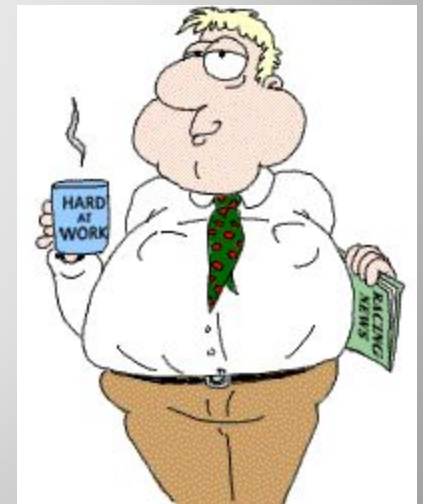


## Горячий сторонник \_ \_ \_ I

- ❖ 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          |
|-------------|------------------|-----------|---------|-------------------|
| <b>Рооо</b> | Результат        | Быстрая   | Узкое   | Герой-одиночка    |
| <b>оАоо</b> | Детали           | Медленная | Узкое   | Бюрократ          |
| <b>ооЕо</b> | Изменения        | Быстрая   | Широкое | Поджигатель       |
| <b>оооІ</b> | Работа в команде | Медленная | Широкое | Горячий сторонник |
| <b>оооо</b> | Выживание        | Медленная | Узкое   | Мертвый пень      |

# Стили неправильных менеджеров

|            | <b>Р</b> _ _ _ | _ <b>А</b> _ _ | _ _ _ <b>Е</b> _ | _ _ _ _ <b>І</b> |
|------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| <b>Да</b>  | Да             | Да             | Может<br>быть    | Может<br>быть    |
| <b>Нет</b> | Нет            | Может<br>быть  | Нет              | Может<br>быть    |

# Стили неправильных менеджеров

|   | <b>_ A _ _</b> | <b>_ _ E _</b> |
|---|----------------|----------------|
| <b>Молчание<br/>рассматривается<br/>как</b> | 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 E, 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\_І

- ❖ Заботливый бюрократ не является “направляющим вектором” в организации, он интересуется формой (А) и людьми (І) – но не идеями (Е) или результатом (Р).
- ❖ Заботливый бюрократ пытается установить контроль, но в такой форме, которая 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 приспособливаться, из-за отсутствия (P) его не волнуют последствия его действий.
- ❖ У Демагога нет такого способа хранения своих обещаний (нет A) и отсутствует стремление их воплощения (нет P).
- ❖ 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 Р\_ ЕІ

- ❖ 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**



**Взаимодополняющи  
е команды !!!**

# Взаимодополняющие команды (по Адизесу)

|              |                |                            |                          |                    |
|--------------|----------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>РØØØ</b>  | <b>Раеі</b>    | <b>РаЕі</b>                | <b>РаеІ</b>              | <b>РАеі</b>        |
| <b>ØАØØ</b>  | <b>рАеі</b>    | <b>рАеІ</b>                | <b>рАЕі</b>              | <b>раЕІ</b>        |
| <b>ØØЕØ</b>  | <b>раЕі</b>    | <b>основоположник</b>      | <b>тренер малой лиги</b> | <b>надсмотрщик</b> |
| <b>ØØØІ</b>  | <b>раеІ</b>    | <b>заботливый бюрократ</b> | <b>зануда</b>            | <b>демагог</b>     |
|              |                | <b>папа-мама</b>           |                          |                    |
| <b>плохо</b> | <b>отлично</b> | <b>хорошо</b>              | <b>тяжело</b>            | <b>так себе</b>    |

# Менеджмент – процесс управления изменениями:

**Изменение**



**Проблемы: возможности, угрозы**



**Управление - Менеджмент**



**Решение**



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



**Осуществление**



**?????**

## Мифы менеджмента по Адизесу

1. Автократический 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.