



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



Факультет
дополнительного
профессионального
образования
«Высшая школа
государственного
управления»



Эффективное управленческое поведение: практикум



Emotion Considered Expression	Happy (0.000, 0.00)	Happy (0.000, 0.00)	Happy (0.000, 0.00)	Happy (0.000, 0.00)	Happy (0.000, 0.00)
Happy					
Happy					
Happy					
Happy					
Happy					
Happy					

Александр Шеметев

Кандидат экономических наук, доцент



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



Эффективное управленческое поведение: практикум

Effective managerial behavior: practice

Часть 1: Ответственность

Ответственность - это то, чего больше всего боятся люди. Тем не менее, это именно то, что помогает нам расти в этом мире. Фрэнк Крэйн

Александр Шеметев

Кандидат экономических наук, доцент

Эффективность на бумаге и минимум ответственности: М. Вебер и бюрократический менеджмент

Бюрократическая школа Макса Вебера

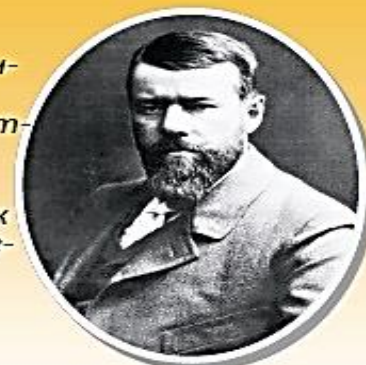
Управление как сущность организации

Способность системы сохранять свою качественную определенность, поддерживать динамическое равновесие со средой, совершенствоваться



Характеристики бюрократической системы организации

Власть руководства



Макс Вебер

Основателем школы научного управления посредством бюрократии является Макс Вебер (1884 — 1920). М. Вебер полагал, что бюрократия — путь к успеху крупных управленческих структур.

5 принципов успешной бюрократии по М.Веберу

- ✓ Формальная власть управляющего должна зависеть от фактического положения, который он занимает в организации;
- ✓ Люди должны занимать ключевые должности за счёт собственной "пробивной" силы, а не за счёт социальных связей и личных контактов.
- ✓ Должны быть чётко определены рамки властных полномочий, задач и обязанностей, а также взаимосвязь с действиями других служащих.
- ✓ Власть может действовать эффективно только в случае иерархической структуры организации, построенной таким образом, что сотрудники осознают кому они подчиняются и кто подчиняется им.
- ✓ Управляющие должны создать чёткую систему правил и норм, а также рабочих стандартов и процедур таким образом, чтобы обеспечить эффективный контроль за поведением служащих.

Что такое ответственность

- **«Попробуй рассказать что-нибудь, не обращаясь к образам, присловьям, идиомам, не прибегая к штампам — даже литературным. Тут-то ты и узнаешь, как трудно быть простым.» – Один из Законов Мерфи....**
- **КОНЕЧНО, ХОРОШО, КОГДА ВАМ ЧТО-ЛИБО ПРЕДЛАГАЮТ**
- **НО СОБСТВЕННАЯ АКТИВНОСТЬ В 100 РАЗ ВАЖНЕЕ!!!**

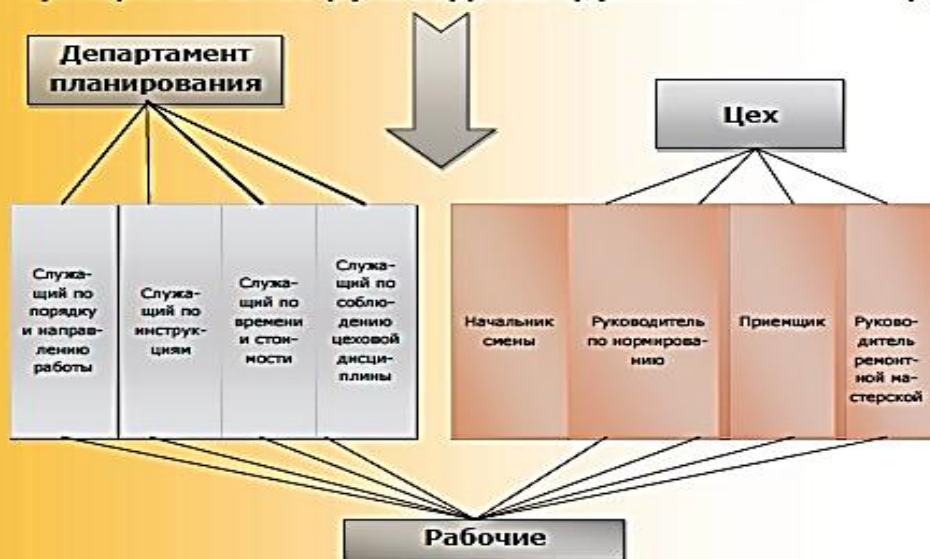
Активность менеджера в 100 раз важнее, чем когда эффективность сама приходит: Фредерик Тейлор и его научный менеджмент

Школа научного управления Ф. Тейлора

Основная идея Ф. Тейлора

✓ Основная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, базирующейся на определенных научных принципах; оно должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

Функциональное руководство группой по Ф.Тейлору



Основателем школы научного управления (менеджмента) является Фредерик Тейлор (1856-1915). Изначально Тейлор назвал свою систему «управлением посредством заданий».



Фредерик Тейлор

- ✓ Изначально Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году применил Луис Брандвайс.
- ✓ Фредерик Тейлор полагал, что управление как особая функция состоит из принципов, которые могут применяться к видам социальной деятельности.
- ✓ Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

Основные идеи Фредерика Тейлора

- ✓ Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.
- ✓ Равномерное и справедливое распределение обязанностей.
- ✓ Взаимодействие администрации с рабочими. Тейлор считал, что в обязанности руководителя входит отбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении.
- ✓ Он разработал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

Менеджер должен сам выковать себе идеальную рабочую силу: Фредерик Тейлор и его научный менеджмент

Школа научного управления Ф. Тейлора

Научный фон концепции Ф.Тейлора

✓ До Ф.Тейлора применялся жесткий авторитарный стиль руководства рабочими.

Принципы Ф.Тейлора

В 1880-1890-х годах Ф.Тейлор провёл серию исследований, в ходе которых сформулировал 4 Главных принципа научного менеджмента:

- 1) Изучение алгоритма выполнения каждой рабочей операции и исследование новых способов их исполнения.
- ✓ Сбор подробной информации о хронометраже и операциях.
- ✓ Применение различных методов, чтобы выявить наиболее эффективный способ исполнения каждой операции.
- 2) Превращение новых методов в кодифицированные правила.
- ✓ Обучение всех рабочих новым методам.
- 3) Отбор рабочих, чьи способности удовлетворяют правилам производства.
- 4) Установление справедливых и выполнимых индикаторов труда и выплата премий за высокие производственные показатели.
- ✓ Рабочие должны получать выгоду от высокой производительности труда;
- ✓ Введение дифференцированной системы оплаты труда в зависимости от производительности труда.

Время и итоги «Тейлоризма»

Ускорение труда

Массовый рост производства

Рост корпораций и городов

Рост доступности благ

Механистичный труд

Недовольство рабочих—профсоюзы



Дети за конвейером, 1890-е



Пром. производство, нач. XX в.



Нью-Йорк, нач. XX в.



Посылка: Нормализация в мире стандарт жизни, нач. 1930-х гг.



Конвейер Форда 1910-х: по машине каждые 10 секунд за \$505 (2955 в 1920)



Собрание профсоюза, 1920-е гг.



Ф. Тейлор полагал, что «Рабочий человек ленив от природы» (...) «...и цель менеджмента—превратить автономного неэффективного рабочего» (...) «...в эффективную единицу труда»; «...эффективный труд невозможен без ликвидации трудовых секретов и традиций рабочих» (...) «сдерживающих развитие рынка труда».



Фредерик Тейлор

Научный менеджмент Фредерика Тейлора



Важно учитывать компетенции: Анри Файоль и его последователи – административный менеджмент

Административная (классическая) школа Анри Файоля

Основная идея А.Файоля



Группировка принципов А. Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	
Цель	Подчинение главному интересу	

Классическая теория управления

Основателем административной школы управления является Анри Файоль (1826-1926).



✓ Представители административной школы рассматривают управление как универсальный процесс, состоящий из таких функций управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация; они предложили систематизированную теорию управления всей организацией (с помощью деления организации на подразделения, выполняющие основные функции — финансы, производство, маркетинг). Основная задача административной школы — создание универсальных принципов управления, соблюдая которые органи-

Принципы управления, сформулированные Анри Файолем

✓ Единоначалие (обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства), разделение труда (специализация), дисциплина, единство руководства (виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться общим планом), справедливость, власть и ответственность, вознаграждение, инициатива (обдумывание и выполнение плана), порядок, централизация, корпоративный дух.

ГРАФИК СПОСОБНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ
РАЗНОГО ВИДА РАБОТ НА ПРОИЗВОДСТВЕ



Что такое ответственность

- ***У Айн Рэнд есть произведение «Атлас расправил плечи» (бестселлер менеджмента)***
- ***В нем на 2500 страниц герои все ждут какого-то Джона Голта... который должен прийти и решить все их проблемы: бедность, карьерный рост, уважение, выбрать им призвание и так далее...***
- ***Но его все нет и нет....***
- ***Другие герои ждут что Правительство о них позаботится....но никто о них так и не заботится, а ведь они все так ждут.....***

Что такое ответственность

- ***Как часто люди ждут, что какой-то Джон Голт (начальник, друг, родственник, коллега или просто «хороший парень») придет в их жизнь и решит все их проблемы....***
- ***Или ждем, что друг или подруга, с которыми мы поссорились, сами придут мириться....***
- ***ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ САМИМ ВЗЯТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЮ ЖИЗНЬ В СВОИ РУКИ!!!!***

Что такое ответственность

- **В наших сказках все время везет Иванушке дурачку.... Но почему?**
- **Просто все его братья и друзья занимают пассивную позицию в жизни – все ждут когда другие им все принесут...**
- **А Иванушка Дурачок занимает активную позицию: куда-то ходит, с кем-то разговаривает (со зверями), слушает их советы и в итоге....выигрывает.....**
- **Даже дурачок что-то делая добивается в сказке больше, чем все его умное окружение, ждущее своего Джона Голта**

Что такое ответственность

- **Истинный успех чаще всего приходит к ответственным людям.**
- **Именно ответственные люди более всего нравятся окружающим....**
- **Безответственность – ПРИЗНАК ПСИХОЛОГИИ БЕЗДОМНОГО – он/она/они снял (а/и) ответственность за свою жизнь....**
- **Самое простое – СНЯТЬ С СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.... Только почему же тогда такие люди все-время жалуются на свою жизнь?! ЧЕМУ ЖАЛОВАТЬСЯ-ТО?!**

Что такое ответственность

- **Наше самосознание основано на понятиях богатой культуры, высокой духовности и т.д.**
- **Наши анекдоты рассказывают, какой у них, «у буржуев» там прагматизм сплошной, а у нас – духовность....**
- **Но почему-то именно в нашей стране социальные обязательства сверхдуховных сведены к минимуму.....**
- **Почему тогда у нас в России такой высокий уровень преступности....тяжких и особо тяжких преступлений, направленных против личности....**
- **Почему у нас так много нищих бродяг, нищих пенсионеров, алкоголиков, у которых соц. Службы не забирают голодающих и страдающих детей....?**
- **Откуда у нас столько неформальных силовых структур.....**

О духовном....

- **Как-то так получается, что часто о духовности вспоминают люди с тяжелым криминальным прошлым... или настоящим...**
- **И так не только в России.**
- **Адольф Гитлер в каждом выступлении говорил о духовности, о Боге, о высоких моральных ценностях, о свободе, справедливости и равенстве «людей»....**
- **Может быть, в таком положении вещей не так нам и нужна эта духовность.... Может быть, хватило бы ПРОСТОЙ ПОРЯДОЧНОСТИ, которая есть у многих жителей Европы и Америки**

Чем мы отличаемся от «них» так это Ответственностью

- **Хорошие идеи и хорошие люди есть и в России и на Западе....**
- **Но у жителей США, Японии, Южной Кореи, Западной Европы есть одно важное качество....ответственность**
- **Может быть, именно потому они и живут лучше, чем мы....**
- **А мы все ждем...Джона Голта...из Запада...с западными кредитами, с западными пенсиями, с западными зарплатами.....**
- **Вместо того, чтобы взять САМИМ ответственность за СВОЮ ЖИЗНЬ в СВОИ РУКИ!**

Концепция классического научного менеджмента Г. Эмерсона

Концепции Г. Эммерсона

- ✓ Существует обратная зависимость между напряжённостью труда и его эффективностью; напряжённый труд по Г. Эммерсону не может быть эффективным;
- ✓ Следовательно, крупные проекты всегда изначально неэффективны, поскольку требуют максимального трудового напряжения многих рабочих;
- ✓ Экспортирующие сырьё страны неэффективны, в пример которых он ставил США 19 века, которые "экспортировали только нефть, уголь, руду"(...) а "импортировали предметы высококвалифицированного труда";
- ✓ Процветающие страны по Г. Эммерсону продают услуги по обработке сырьевых ресурсов и по обработке денежных потоков, генерируемых в результате данной деятельности (то есть, финансовых услуг), а покупают исходное сырьё и материалы, которые существенно дешевле, чем конечный продукт таких стран;
- ✓ "Пштучная оплата—это путь дикаря; нормирование

12 принципов производительности

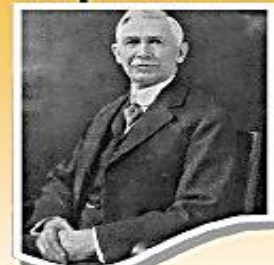
- ✓ Точно заданные идеалы и цели;
- ✓ Здравый смысл;
- ✓ Компетентные консультации со специалистами;
- ✓ Дисциплина;
- ✓ Справедливое отношение к персоналу;
- ✓ Полный и постоянный учёт;
- ✓ Распределение заданий и диспетчирование;
- ✓ Нормы и расписания;
- ✓ Нормирование условий;
- ✓ Нормирование операций;
- ✓ Письменные стандартные инструкции;
- ✓ Вознаграждение за производительность.



■ **Гаррингтон Эммерсон (1853-1931)** – видный представитель школы Классического научного менеджмента.

Его идеи отличаются от концепций Ф.Тейлора

Он полагал, что нет необходимости в том, чтобы строить управление, используя весь арсенал средств научного менеджмента. Необходимыми в использовании являются только Хронометраж рабочего времени и системы поощрения сотрудников.



Гаррингтон Эммерсон

- ✓ По Г. Эммерсону история – это не просто факты и события; история – это борьба трудолюбия и высокой производительности с ленью и низкой производительностью;
- ✓ Нации с высокой производительностью процветают, а нации с низкой производительностью угасают;
- ✓ Важный фактор исторического развития Наций по Г.Эммерсону – это предприниматели и их воплощённые предпринимательские идеи;
- ✓ Фактически, по Г. Эммерсону, цивилизация – это кумуляция воплощённых предпринимательских идей. По Г. Эммерсону "армии не смогли бы сражаться", (...) "Египетские пирамиды не могли бы построиться" без предприятий, руководимых людьми, имеющими предпринимательскую способность организовывать и управлять ресурсами.
- ✓ Важнейшим критерием предпринимателя и предприятия по Г.Эммерсону выступает Эффективность их предприятий: предприятия с высокой эффективностью процветают; предприятия с низкой эффективностью – разоряются;
- ✓ Следовательно, полагал он, существуют Универсальные принципы эффективности, то есть, процветания предприятия, которые он и относил к сфере науки менеджмента.

История успеха

- **На свой день рождения я познакомился с очень интересным человеком.**
- **Он выпускник химического факультета нашей Питерской «Политехноложки»...**
- **Где работают большинство химиков....или не по специальности или...что-то там варят в закрытых лабораториях кому-то и меняют их как перчаток....**
- **Но он не отчаялся... Он стал разбирать химические формулы шампуней....**
- **Все ему говорили...да зачем... да как... да у тебя ничего не получится...**

История успеха

- **Но он продолжал изучать химию шампуней и, в итоге, разобрался как самому сделать шампунь....затем как производить те же химические реакции только уже в производственных масштабах....**
- **Собрал друзей-талантливых-химиков.... И начал свое производство..**
- **Сегодня он владелец торговой марки №1 по производству профессиональной косметики и №4 по производству потребительской косметики в России (первые 3 места занимают «буржуйские» производители). У него сильные позиции в Европе, в частности, в Германии...**

История успеха

- **Все ему говорили: зачем тебе это – иди по проторенной колее....**
- **Но он рискнул!**
- **И сегодня является крупнейшим предпринимателем... .**
- **Сам он про свою жизнь говорит так: «Если хочешь по-настоящему чего-то добиться – нужно всю ответственность за свою жизнь в свои же руки и не слушать других....»**

За что можно отвечать... Да за все...

- **За Вашу жизнь – именно Вам решать где проходит именно Ваша дорога к успеху....**
- **За Ваше здоровье – зачем же всецело полагаться только на медиков.....**
- **За Ваш материальный статус....**
- **За отношения с Вашими близкими....**
- **За связи с коллегами, друзьями, знакомыми....**
- **За Ваше же собственное настроение**

Что мешает взять свою же судьбу
в свои руки уже прямо сейчас?

- **Неосознание того, что Вашу жизнь можно контролировать и нужно это делать....**
- **Неуверенность в себе....**
- **Страх перед ответственностью....**

ОТВЕТСТВЕННОСТИ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ, ТАКЖЕ КАК РЕБЕНКА МОЖНО НАУЧИТЬ ГОВОРИТЬ

- **Лучше начать с настроения...**

Именно с ответственности начинается управление;
менеджмент – это эффективное управленческое поведение:
Оливер Шелдон и философский подход к М

Философский подход к менеджменту Оливера Шелдона

Практический менеджмент О.Шелдона

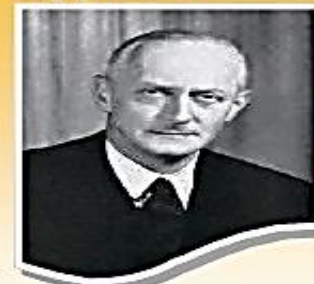
- ✓ Сотрудник работает с отдачей не на компании, которые его материально стимулируют, а на компании, на которых ему комфортно трудиться в социальном и психологическом плане;
- ✓ Сотрудник должен ощущать свою причастность к коллективу, управлению и корпоративной культуре;
- ✓ "Отчёт о прибылях и убытках (...) не выявляет успешности компании (...). Успех компании зависит только от добросовестного труда её сотрудников";
- ✓ В 1988г. управляемая им ранее Британская компания Rowntree вошла в состав корпорации Nestle;
- ✓ О.Шелдон разработал концепцию социально-этического менеджмента;



- ✓ По мере роста компании должен расти и штат менеджеров, а также их квалификация и опыт; следовательно, компания должна сама обучать и мотивировать к работе менеджеров всех звеньев с учётом корпоративных нужд и потребностей.

■ Оливер Шелдон (1894-1951) – имел собственный философский подход к управлению.

Управление человеком—это контроль над его эмоциональными и психологическими потребностями.



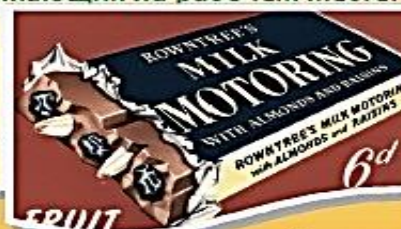
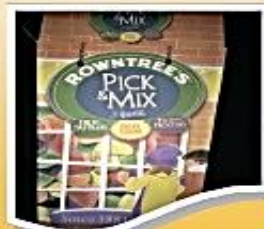
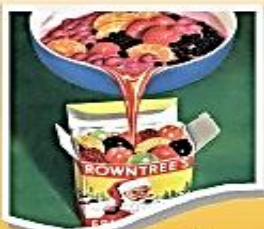
Оливер Шелдон

Оливер Шелдон выделял 3 типа потребностей индивидуума

- ✓ Экономические потребности;
- ✓ Личные потребности - связаны с психологией;
- ✓ Общественные потребности;
- ✓ Личные и общественные потребности по О.Шелдону связаны с этикой ведения бизнеса руководителями.

Реализация концепций О.Шелдона на практике на кондитерской фабрике Rowntree, менеджером в которой был сам О. Шелдон

- ✓ Работники получали достойную зарплату;
- ✓ Для них создавались комфортные условия труда;
- ✓ Профессиональное консультирование рабочих;
- ✓ Участие рабочих в выявлении и разрешении трудовых проблем, возникающих на рабочем месте.



Рекламные плакаты продукции Rowntree, которую развивал О.Шелдон из семейного бизнеса в ТНК, 1940-1960



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



Эффективное управленческое поведение: практикум

Effective managerial behavior: practice

Часть 2: Новое

- Не пытайся понять то, чего не понимаешь.

- Не понял.

- Не пытайся.

Русская народная мудрость.....

Александр Шеметев

Кандидат экономических наук, доцент

Любая новизна в менеджменте всегда эффективна
любая активность менеджмента в 100 раз важнее пассивности

Элтон Мейо и Мэри Паркер Фолетт –
теория гуманистического менеджмента

Школа гуманистического менеджмента Элтона Мэйо

«Успех любой компании базируется на человеческих отношениях»

Парадокс менеджмента (на примере России):

- ✓ В СССР значительная доля арсенала науки менеджмент практически не применялась, а рабочие получали низкие реальные зарплаты при высокой производительности труда;
- ✓ В 1990-е годы реальные доходы населения выросли (можно было быстрее накопить на сапоги, мебель, от-дых);
- ✓ Однако психологическое восприятие и ожидания работников привели к снижению производительности труда и качества производимой продукции;
- ✓ Хотя применялись более современные методы и инструменты науки Менеджмент;
- ✓ Это пример того, о чём говорил сам Э. Мэйо: "Применение даже самых современных методов управления не гарантирует положительного эффекта со стороны сотрудников (...); психологические и человеческие факторы также важны, как и факторы менеджмента";

Хотторнский эффект

- ✓ На заводе объявлялось о проведении эксперимента и об улучшении системы менеджмента;
- ✓ Но реальных действий завод не предпринимал;
- ✓ Однако уже психологическое восприятие и ожидания работников привело к увеличению производительности труда и качества производимой продукции;
- ✓ Каждый раз когда впоследствии объявлялось о модернизации системы менеджмента - это всегда приводило к улучшению производительности и качества труда рабочих, вне зависимости от того, положительные или негативными на самом деле были изменения на самом деле;
- ✓ Рабочие работали лучше, даже тогда, когда фактически менеджмент не предвзял в жизнь объяв-ленные изменения;

■ **Элтон Мэйо (1880-1949)**
опытным путем показал, что передовые приемы в сфере организации производства и высокая заработная плата не дают желаемого результата, если социальная атмосфера в трудовом коллективе не содействует высокой результативности труда. Являясь одним из авторов теории человеческих отношений, он призывал к улучшению отношений между предпринимателями и работниками.



Элтон Мэйо

Элтон Мэйо является руководителем группы ученых, которые обнаружили существование Хотторнского эффекта в управлении, проводя исследование в корпорации Hawthorne Works

Hawthorne Works во времена проведения Хотторнских экспериментов (1924-1932гг.)



Производство телекоммуникационных кабелей на заводе Hawthorne Works, 1925г.

Любая новизна в менеджменте всегда эффективна
любая активность менеджмента в 100 раз важнее пассивности

Элтон Мейо и Мэри Паркер Фолетт –
теория гуманистического менеджмента

Школа гуманистического менеджмента Мэри Фолетт

«Успех любой компании базируется на человеческих отношениях»

Три Кита Успешного менеджмента по М.Фолетт

- ✓ Эффективное ведение переговоров в рамках философии Win-Win («Я выигрываю — Ты выигрываешь»);
- ✓ Применение принципа "Власти С" вместо принципа "Власти Над" - взаимодействие, а не воздействие субъекта управления (менеджера) на объект управления (сотрудников);
- ✓ Партиципатизм в управлении - рабочие вносят свой вклад в процесс производства и участвуют в соразмерном их вкладу распределению прибыли и прочих полученных компанией благ;

Автор концепции общественных центров

- ✓ Объединение людей в общественные центры по профессиональным и непрофессиональным интересам способствует существенному росту эффективности управления как сотрудниками предприятий, так и гражданами, проживающих на определенных территориях.



Общественный центр Национальной культуры народов севера в Тарко-Сале, Россия

Мэри Паркер Фолетт (1868-1933) один из основателей современного менеджмента.

Является одним из основателей современной конфликтологии — она предлагала формировать механизм разрешения конфликтов на предприятиях и в гос. структурах посредством разработок комплексных решений, а не за счёт формирования всеобщего компромисса, что было обще применяемым методом до открытий М.П. Фолетт.



М.П. Фолетт

Личный консультант Президента США Теодора Рузвельта в области социальных организаций

М.П. Фолетт является одним из разработчиков Матричной структуры в управлении, которая внедрена в корпорацию Дюпон в 1920-х



Какая разная жизнь....

- **У всех людей своя, разная жизнь...**
- **Для одних норма жизни – это адреналин, опасность, риски, приключения (авантюристы, профессиональные путешественники, спасатели, всякие спецназовцы...).**
- **Для других – прогулка по парку = уже событие....**

Всех людей можно разделить

- **На АКТИВНЫХ – это те, кто стремится к новизне**
- **И ПАССИВНЫХ – это все те, кто опасается новизны...**

ИСТОРИЯ

- **Когда я был студентом – я подрабатывал профессиональным синхронным переводчиком и переводил сотни звезд кино, искусства, шоу-бизнеса....**
- **Как-то раз я пригласил своего знакомого провести его через охрану, чтобы он бесплатно послушал музыку...**
- **Но он как-то постеснялся....**
- **И теперь мне выговаривает, что до сих пор жалеет об этом, хотя поезд уже ушел....**

Всех людей можно разделить

- **На АКТИВНЫХ – для них жизнь полна приятных и неожиданных событий...**
- **И ПАССИВНЫХ – для них жизнь – это простое времяпровождение...**
- **А ведь жизнь – это НЕ аниматор или клоун, который просто обязан Вас развлекать круглосуточно...**
- **Стив Джобс говорил, что жизнь не вечна – она очень быстро проходит – активных людей это стимулирует к активным действиям; пассивных – подавляет....**

Возьмем в пример это пособие....

- **Что могло бы быть проще для автора, чем просто скопировать и вставить мою старую книгу ну, например, Самоучитель по антикризисному управлению для директоров и владельцев фирм.... Ведь там тоже много написано про эффективное управленческое поведение...**
- **Но основа жизни – НОВИЗНА... Жизнь все- время изменяется... за последние 100 лет мир преобразился до неузнаваемости....сегодня каждые 3 года происходит Революция в каждой среднестатистической области знания...**

В жизни можно...

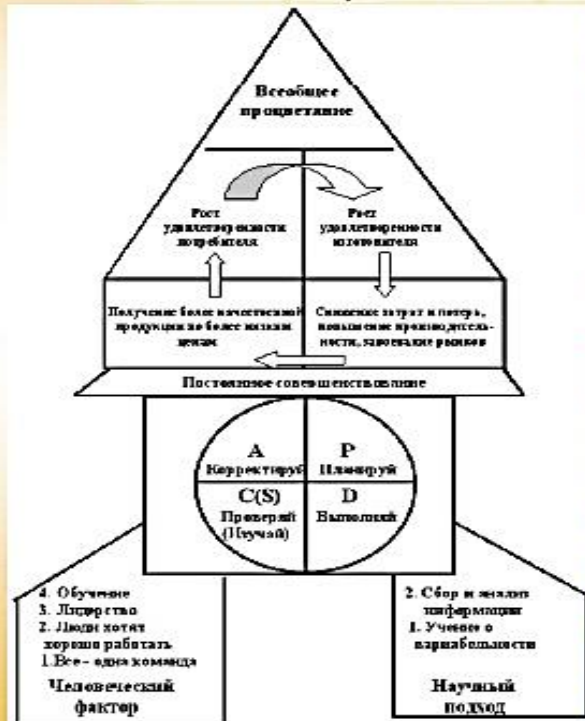
- **Поехать в соседнюю страну, но ничего там не посмотреть, кроме стрип-клуба, аэропорта, номера в отеле и бара....**
- **А можно даже будучи инвалидом объездить весь мир....**
- **Когда-то я переводил двух инвалидов из Лондона, которые не могли самостоятельно передвигаться.....**
- **Но они каждые 2 года объезжают все страны Европы...**
- **А Вы бывали во многих странах Европы?!**

Чем Ваша компания отличается от конкурентов?
Чем ее продукция отличается на мировом рынке?
Только новизна приведет к успеху:
Эдвардс Дёминг и Японский менеджмент

Школа менеджмента Эдвардса Дёминга

«Успех любой компании базируется на исполнении 14 ключевых принципов»

- ✓ Постоянство и неизменность цели;
- ✓ Философия предотвращения негативных явлений;
- ✓ Прекращение всеобъемлющего массового контроля;
- ✓ Отбор нескольких союзных контрагентов (например, поставщиков) по критерию Качества;
- ✓ Постоянное совершенствование системы и служащих;



Концепция процветания по Э. Дёмингу

Основателем школы практического менеджмента считают Эдвардса Дёминга (1900-1993), который совместил теоретические основы менеджмента и практический аспект для производства качественной продукции.



1960: Орден Благодарного Сокровища Японской Империи

Эдвардс Дёминг

“Японский народ всецело обязан Эдвардсу Дёмингу возрождением Японской промышленности и её всемирным успехом” - из наградной надписи на Ордене

Колесо Э. Дёминга внедрено в корп. Дисней и во многие другие мировые гиганты





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



Эффективное управленческое поведение: практикум Effective managerial behavior: practice Часть 3: Привычное – не всегда лучшее

**Чем больше привычек – тем меньше
свободы. Иммануил Кант**

Александр Шеметев
Кандидат экономических наук, доцент

«Привычное – не всегда лучшее»: Рассел Акофф количественный менеджмент

Школа количественного менеджмента Р. Акоффа



Ключевые вопросы ко-
личественного менедж-
мента на современном
этапе

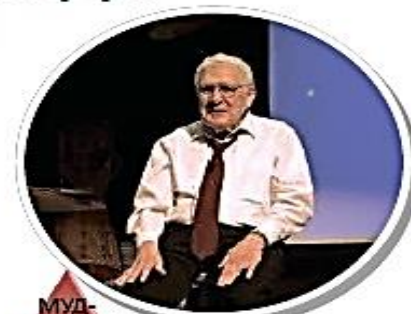


- ✓ Может ли компьютерная система обладать Знанием и быть осведомлённой?
- ✓ Может ли компьютерная система обладать Мудростью и быть мудрой?
- ✓ Как максимально расширить возможности бизнеса и образования посредством максимально осведомлённых/мудрых компьютерных систем?

■ Рассел Линкольн Акофф (1919-2009) - основатель со-
временного количественно-
го менеджмента.

Он полагал, что количе-
ственная составляющая
управленческой информации
переходит в качественную,
за счёт чего формируется
управленческая мудрость.

Он прослеживал прямую
корреляцию между количе-
ством информации, каче-
ством её обработки, форми-
рования управленческой му-
дрости и уровня доходов.



Рассел Акофф



Пирамида управления
по Р. Акоффу:

Результаты Орегонских исследований (США): Знания мене-
джеров увеличивают доходы корпораций и государства

Мир стереотипов: Истоки

- **Люди живут в мире стереотипов... Это имеет биологические корни...**
- **Когда только появлялась жизнь – в простейшие формирующиеся мозги закладывались определенные модели поведения – поиска пищи, размножения, действий при опасности и т.д.**
- **Опыт многих поколений, передававшийся в форме реакций и рефлексов, - позволял различным видам выживать....**
- **Выживали только те виды, которые могли обеспечить передачу опыта поколений...**

Мир стереотипов: Истоки

- **В процессе эволюции формировался мозг...**
- **Чем более мозг был сформирован – тем более рефлекторная деятельность стала совмещаться с разумной....**
- **Но разумная деятельность не может заменить рефлекторную....например, сердцебиение, дыхание, ходьба, сидение, воспроизводство клеток, биоритмы и т.д. – максимум сознание может контролировать часть данного процесса и достаточно непродолжительное время...**

Мир стереотипов: Истоки

- Однако разум способен освоить определенный тип поведения и довести его рефлексов.....
- Всего у человека 4 типа подсознательного:
 - 1) Телесное подсознание – это телесные рефлексy, например, если поднести руку к огню – рука одернется....рефлекторно
 - 2) Адаптивное подсознание – отвечает за переработку стандартных действий до уровня рефлексов;
Например, если каждый день стучать молотком – это действие скоро станет рефлекторным, то есть, выполняться без действия сознания.
 - 3) Социальное подсознание – сохраняет паттерны социального поведения на уровне рефлексов....
 - 4) Общее подсознание – это то самое «ОНО» по З. Фрейду.... Это собрание «всякой всячины»...

Образование как стереотип

- **Само обучение посредством образования также направлено на формирование стереотипов.....**
- **Образование вкладывает в Ваши головы ряд неизменных истин, аксиом, стереотипов, моделей и т.д.**
- **Если такая истина и меняется – то новая истина становится «новой неизменной истиной»**
- **Но люди часто забывают: А кем были получены те или иные знания и как они доказывались?.....**

Образование как стереотип

- **Некоторые вещи доказать достаточно несложно: например, если яблоко разделить на 2 – получится по 2 дольки или 2 порции, например, для Пети и Маши....**
- **Однако некоторые истины доказать совсем непросто....а иногда и вовсе невозможно...**
- **Даже бывшие «двоечники» знают о том, что существует геометрия Лобачевского, которая отличается от геометрии Эвклида аксиомой о параллельных прямых...**
- **Многое и вовсе принимается на веру, как догма или аксиома.....**
- **Так и формируется представление, что данная истина является истинной – ведь как иначе-то?!.....**

Рассел Аккофф

- **Рассел Аккофф – один из самых известных в мире Менеджеров – управленцев.....**
- **«Нет ничего вреднее для нежной детской психики, чем современное школьное образование.....»**
- **«Детей просто пичкают стереотипами и они становятся бездарями, такими как все.....»**
- **Например, сам Рассел Аккофф выполнял задание для дочери: соединить 9 точек 3-мя прямыми линиями; он соединил их одной прямой линией, сложив лист бумаги.... В итоге дочь получила 1, а отца вызвали в школу.....**

Плюсы и минусы стереотипов

Плюсы:

- ✓ Упрощение ряда действий;
- ✓ Экономия ментальных усилий;
- ✓ Экономия времени;
- ✓ Повышение уверенности в себе – что все известно и все будет как по алгоритму....
- ✓ Упрощение процессов познания и творчества;
- ✓ Проще передавать знания, навыки и опыт;
- ✓ Лучше усваивается;
- ✓ Позволяет все систематизировать, обобщать – например, если взять в руку молоток – то им надо непременно бить, как и заложено в рефлексе...

Плюсы и минусы стереотипов

Минусы:

- ✓ **Сложно познавать новое;**
- ✓ **Эффект «замыленного глаза»;**
- ✓ **Создают иллюзию всезнайства....**
- ✓ **Сложно понять то, что выходит за рамки привычного, за рамки понятного....**
- ✓ **Сложно выявить противоречия;**
- ✓ **Может создать алгоритм действий по автомату, который, однако, будет мало эффективен или даже вреден в иной ситуации....**

Помню, в школе у меня был преподаватель, который прошел горячие точки и в течение 8 лет своей жизни (в совокупности) воевал... Часто можно было наблюдать, как он, идя по коридору или улице вдруг кричал «растяжка», и ложился на пол.... Привычная рефлексорная реакция, сформировавшийся стереотип, который был очень эффективен в прошлом стал...мешать....



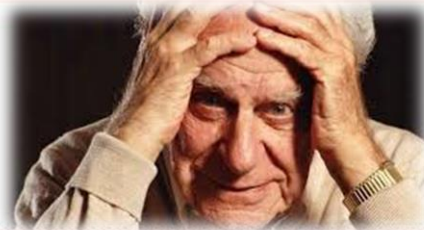
Томас Кун

«Когда Вы слышите – это противоречит науке и потому не может быть – это значит, что это просто противоречит уже сложившемуся стереотипу или набору стереотипов определенной группы людей, и не более того» (перефразировано автором).

Существуют понятия: научное сообщество и научная парадигма....

Не факт, что определенное научное сообщество (группа ученых) сформировало непреложную научную парадигму (систему научных верований данной группы ученых), ведь всегда как-то происходят Научные революции....

Карл Поппер



- ✓ **«От амебы до Эйнштейна всего 1 шаг» (вариант перевода его знаменитой монографии, цитата из К.П.).**
- ✓ **«Лженаука маскируется под научные теории, которые кажутся безупречными (...) если какая-то теория кажется людям безупречной с теоретико-логической точки зрения – то это Лженаука...это фальсификация науки (...) Вы сами можете верифицировать является наука или мысль истинной или ложной – для этого попробуйте привести разумные контраргументы против, раскритиковать ее – если у Вас это легко получается – значит, это ИСТИННАЯ НАУКА, если же все кажется безупречным что не к чему придраться – это ложная наука, догма, ВРЕДНЫЙ СТЕРЕОТИП»...**
- ✓ **Так К. Поппер выявил ложность учений фашизма и коммунизма еще при их расцвете – он сказал – это настолько внешне идеальные теории, к которым не за что подкопнуться, что это точно Лженаука и лжетеории и массовые стереотипы.... Лженаука всегда маскирует некий стереотип... - Карл Поппер**



«Стереотипы можно поломать...»

Как объяснить рабочему что Вы от него хотите...?!

Лилеен Гилберт – управление трудом



Идеи Менеджмента Супругов Гилберт

- ✓ Концепция Ф.Тейлора теоретически имеет ряд революционных концепций;
- ✓ Однако она имеет ключевой недостаток – супруги-инженеры попытались воплотить концепцию Ф.Тейлора на практике и пришли к выводу, что практическая реализация идей Ф.Тейлора возможна только после длительной и кропотливой работы целого штата психологов и инженеров, что является практически неприемлемым для большинства предприятий;
- ✓ Супруги Гилберт провели исследования того, как свет, отопление и рабочий дизайн станков и оборудования влияет на производительность труда;
- ✓ Лилеен Гилберт после смерти мужа в 1924г. сумела воспитать 12 детей, построить карьеру одного из ведущих Американских инженеров и менеджеров и стать первой женщиной, которая получила степень доктора технических наук (по инженерии);
- ✓ Лилеен Гилберт создала промышленный дизайн современной кухни и её совмещённого рабочего пространства, чтобы сократить время матерей на кухне. Предложенный ею дизайн используется на большинстве современных кухонь.

3 главных тезиса супругов Гилберт для увеличения эффективности управления

- ✓ Разбиение каждой операции на составные компоненты;
- ✓ Поиск лучшего алгоритма исполнения каждого действия;
- ✓ Реорганизация каждой трудовой операции для максимизации её эффективности.

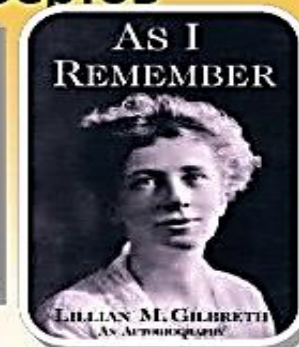


Семья Гилбертов

- ✓ 12 детей Гилбертов часто участвовали в управленческих экспериментах супругов.



Супруги Гилберт



Лилеен Гилберт

■ Лилеен Эвелин Моллер Гилберт (1878-1972) и Сэр Фрэнк Банкер Гилберт (1868-1924) – известны как основатели теории управления трудом сотрудников.

Ф. Гилберт изучал труд строителей—укладчиков кирпича и выявил, что при выполнении монотонной работы качество кладки кирпича существенно варьируется, потому что рабочие постоянно отходят от нормативной процедуры кладки кирпича.

✓ В 1910-х он разработал концепцию непрерывного совершенствования качества труда, которую успешно внедрил на многие стройки в процессы кладки кирпича. Совершенствование качества по Гилберту связано с постоянным совершенствованием рабочего места сотрудников и самих условий труда.

✓ Супруги Гилберт разработали схожую с концепцией Ф.Тейлора научную парадигму, однако имелось существенное отличие между этими двумя школами. Ф.Тейлор считал, что качество и производительность труда может быть усовершенствована главным образом за счёт сокращения времени выполнения работ на каждую операцию; Супруги Гилберт полагали, что плодотворно усовершенствовать качество труда возможно только путём максимального Упрощения алгоритма процедур в рамках каждой рабочей операции.

Стереотипы можно поломать а что мешает Вам это сделать?!

- ✓ **Считается, что пираньи очень опасны – это факт, доказанный наукой.... Однако в мире есть куча передач, где люди купаются в прудах с пираньями....**
- ✓ **А знаете ли Вы, что за последние 100 лет всего 1 человек доказано погиб от пираний.....**
- ✓ **Считается, что львы не приручаемы и всегда опасны.... А сколько на свете людей, которые их приручили без всяких «палочных мер»....**
- ✓ **Считается, что выловить 3-х метрового аллигатора из под воды голыми руками невозможно... Однако посмотрите что творят ведущие ток-шоу «охотники на аллигаторов» - подплывают под водой к ним, подсовывают руку им под пасть и медленно поднимают руку с аллигатором на поверхность.....**

О разрушении стереотипов

- ✓ **Для любого человека, а, особенно, для специалиста в какой-либо отрасли разрушение стереотипов – очень болезненно для психики....**
- ✓ **Сформировавшиеся модели поведения, которые казались эффективными в течение всей жизни становятся не эффективными....**
- ✓ **Нет ничего болезненнее чем это....**
- ✓ **Именно поэтому, говорит Нортон Сирил Паркинсон, человек-управленец оказывается замкнутым и сопротивляется всему новому, что, однако, могло бы на самом деле облегчить ему жизнь...но стереотипы не позволяют....**

- ✓ **Один из бестселлеров в разделе книги по управлению.....**
- ✓ **В нем главный герой реформирует фабрику....**
- ✓ **Показатели фабрики удваиваются, если не утраиваются в результате неожиданных инновационных управленческих решений главного героя....**
- ✓ **Но если оценивать фабрику по устаревшему алгоритму – где KPI рассчитывается исходя из неважных для объемов производства параметров – главный герой ухудшил итоговый показатель в 2 раза, при этом, увеличив целевой показатель руководства – количество качественных произведенных изделий – почти в 3 раза....**
- ✓ **Отход от стереотипов казался руководству невозможным, но, в итоге, они согласились – и это существенно приумножило прибыль самого предприятия**

Без стереотипов невозможно существование биологической системы

- ✓ **Существует множество стереотипов: поведенческих, религиозных, мировоззренческих, политических, культовых и так далее....**
- ✓ **За счет этого мы все знаем: что хорошо и что плохо; кто прав и кто виноват; как поступить в той или иной ситуации; как вести себя в определенных обстоятельствах; как здороваться и прощаться и так далее...**
- ✓ **Однако такие суждения могут быть обусловлены ошибочными или необоснованными предпосылками....**
- ✓ **Понимание действия стереотипов часто позволяет решать определенные практические задачи....**
- ✓ **Специалист, решающий задачу посредством накопленных им знаний и опыта – может ее решить; однако, при этом, сужаются возможности поиска нетривиальных и неординарных, но, при этом, более эффективных решений....**

Но всегда ли они необходимы

- ✓ Известны эксперименты, когда для решения сложнейших задач привлекали людей, которые практически ничего не знали о данной конкретной области знаний.... И они решали эти задачи на ином уровне, чем специалисты, поскольку их мировоззрение по данному вопросу не было «зашорено», «замылено», искусственно сужено....
- ✓ Получается, что человеческое мышление можно представить как волка, огороженного красными флажками....
- ✓ Альберт Эйнштейн как-то заявил:
- ✓ «Все знали, что это невозможно; а я-то этого не знал....и у меня получилось....»
- ✓ «Слепой жук не видит, что пространство вокруг него искажено – а я это заметил – за это и получил Нобелевскую премию....»

Мы все пользуемся стереотипами... а всегда-ли это эффективно

- ✓ **Мы часто используем рутинные темы при общении;**
- ✓ **Мы часто пользуемся рутинными вещами при выполнении работы;**
- ✓ **Мы часто используем заезженные темы;**
- ✓ **Организму это выгодно – при таких обстоятельствах он тратит меньше ментальной и физической энергии при выполнении операций...**
- ✓ **А Выгодно ли это Вам как личности?! Или только Вашему организму?!**
- ✓ **Разве существует «чистое знание» и все остальное как незнание (из философии Аристотеля и Платона).**
- ✓ **Наш мир нестабилен... Все течет, все меняется....**
- ✓ **Могут ли наши стабильные знания и опыт и рефлексy пригодится при все время меняющемся мире, который, кстати, все время меняется все быстрее и быстрее...**

Конформизм и стереотипы

- ✓ **Отмечено, что люди с высоким уровнем конформизма чаще стремятся быть «как все» – они знают с детства: как ладить с учителями, с окружающими, как сдавать сложные экзамены.....**
- ✓ **Соответственно, НОВОЕ приходится на долю не конформистов.....**
- ✓ **А к какой категории населения относитесь Вы? Вы конформист?**

История мирового конформизма в менеджменте: Джек Барбаш – «Я - гуманист»

Гуманистический подход Джека Барбаша

Джек Барбаш (1910-1994) – занимал ключевые посты в Министерстве труда США. Имея значительный опыт в области ГМУ, он разработал собственную концепцию труда-



Джек Барбаш

Матричное представление концепций Дж. Барбаша (создано Александром Шеметевым)



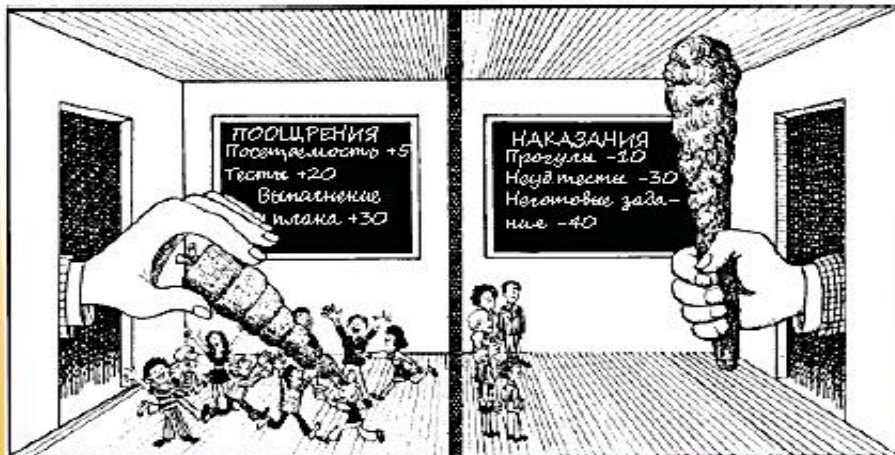
Школа поведенческого менеджмента (Бихевиаризм)

Трудовое поведение рабочего—основной объект управления в Бихевиаризме



Схема формирования поведения рабочего

- ✓ В Бихевиаризме важно, чтобы сотрудник понимал взаимосвязь между количеством и качеством работы, и стимулами-поощрениями и стимулами-наказаниями;
- ✓ Данное утверждение установлено на основании многочисленных опытов над людьми и над животными.

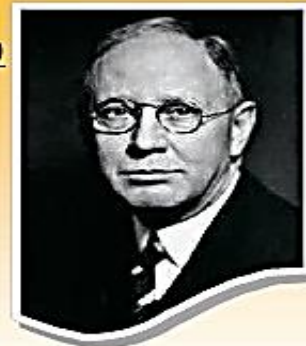


■ **Кларк Леонард Халл (1884-1952)** – основатель современного бихевиаризма.

Он полагал, что система внутренних управленческих реакций зависит от набора управленческих стимулов по принципу Стимул-Реакция.

Согласно его концепции, установить данную взаимосвязь можно только на основании комплексных экспериментов.

Условия труда формируют производительность труда.



Кларк Л. Халл

К.Халл создал альтернативную концепции психоанализа З. Фрейда и концепции гуманизма А.Маслоу психологию—Бихевиаризм



Схема поведения рабочего в рамках концепции Бихевиоризма



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



Эффективное управленческое поведение: практикум Effective managerial behavior: practice Часть 4: Концентрация привычек

**Когда моешь чашку – думай о чашке –
Восточная мудрость**

Александр Шеметев
Кандидат экономических наук, доцент

Конформизм и стереотипы

- ✓ **«С чего начать новый путь? Представьте, что Ваше сознание как совершенно чистый лист белой бумаги» Конфуций.**
- ✓ **Ханами (яп. 花見?, любование цветами) — японская национальная традиция любования цветами. Начинает его шествие цветов умэ (японская слива). Цветение умэ наблюдают по всей стране, но самое знаменитое первое ханами происходит в в префектуре Сидзуока (Атами, Югавара) или Одаваре (префектура Канагава).**
- ✓ **Ханами — очень кратковременное удовольствие, длится около 7—10 дней, а затем лепестки опадают. При плохой погоде (ветер, дожди) лепестки облетают уже на 5-й день. После умэ цветёт сакура. Оптимальной температурой для цветения сакуры является +18°. Учитывая разницу в климате между югом и севером, цветение сакуры в Японии растягивается более чем на три месяца (с конца февраля до конца мая).**

Если спросить любого Японца: почему Вы любуетесь природой

- ✓ **Отмечено, что Японцы могут по часу любоваться каким-нибудь деревом в саду или в парке....**
- ✓ **На вопросы почему так – они отвечают что-то вроде: Дело не в природе – дело во мне – так я познаю самого себя, свое сознание и учусь концентрироваться....**

Японская философия менеджмента: Кайдзен

- ✓ **В литературе Кайдзен воспринимается более узко – как процесс непрерывного совершенствования....**
- ✓ **Но на самом деле это целая философия....философия формирования в себе правильных привычек....**
- ✓ **На работе, в жизни, в управлении....**

Японская философия менеджмента: Кайдзен

- ✓ **Основы метода Кайдзен состоят из 5 ключевых элементов, “5 S”:**
- ✓ **Seiri – аккуратность**
- ✓ **Seiton – порядок**
- ✓ **Seiso – чистота**
- ✓ **Seiketsu – стандартизирование**
- ✓ **Shitsuke – дисциплина**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **1. Сортировка.** Вы должны сесть, хорошо подумать и составить список того, что вы хотите улучшить и то, что по вашему мнению мешает работать эффективнее. Этот принцип гласит, что работник не должен выполнять ничего лишнего, делать не свою работу. Какие из дел меньше всего относятся к вашей основной работе? Какую-то часть можно сократить до минимума (проверка почты, работа с документами), некоторые можно делегировать тому, к чьей специализации они больше относятся. Например, в некоторых фирмах принято, чтобы менеджеры по продажам сами рассчитывали стоимость проданных услуг, выставляли счета и составляли договоры. Хотя на самом деле счета и расчет стоимости – это дело бухгалтерии, а договоры – юридического отдела или опять же, бухгалтерии. Иногда кажется, что если вы сделаете все это сами, будет быстрее и не надо будет бегать на поклон к бухгалтерам. Эта часть, почему-то, всех расстраивает, а иногда и пугает, всех больше всего. Но на самом деле если правильно организовать процесс и донести до этих отделов, что, вообще-то, это их работа, дело пойдет гораздо быстрее.
- ✓ **Подумайте, что лишнее, и избавьтесь от этого. И подумайте над тем, какие простые изменения можно внести в рабочий процесс. Как океан состоит из капель, так и глобальные перемены начинаются с маленьких изменений.**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **Принцип 2. Выстраивание и установка порядка** После того, как вы отбросили все лишнее, вы можете упорядочить процесс работы, выстроив дела в необходимом порядке. Хорошо будет, если вы хотя бы несколько первых недель будете вести что-то вроде своего рабочего дневника, в котором будете записывать выполненные дела, время, в которое они выполнялись, количество времени, которое ушло на их выполнение, и отмечать их приоритетность. В итоге может оказаться, что на самые важные дела у вас уходит меньше всего времени, а рутина съедает больше всего, хотя иногда кажется, что проще сначала сесть, например, за составление планов на день (неделю, месяц), чтобы раскачаться, а потом уже разогревшись выполнять самое важное. В итоге может получиться, что вы снова не успеваете выполнить самое важное.
- ✓ **Если же вы знаете, что у вас обычно приходится 2-3 сложных важных дела, лучше поставить их на время, когда ваша продуктивность на пике.**

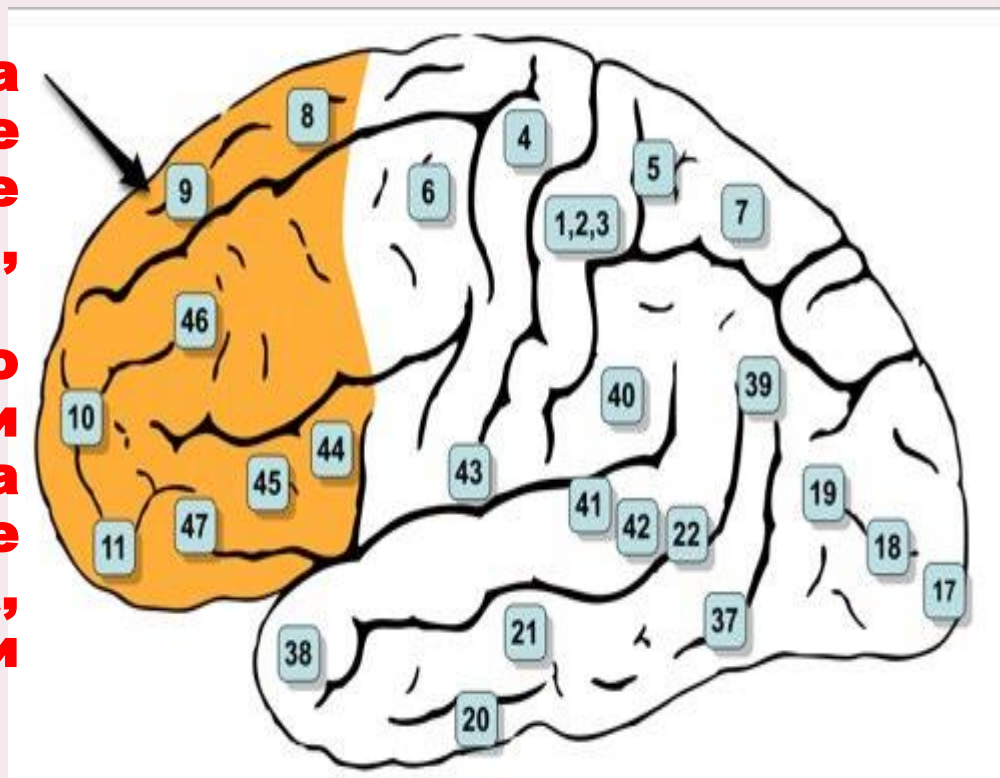
Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **Продуктивность – это не столько умение правильно распоряжаться своим временем, сколько умение правильно распоряжаться рабочими инструментами. А наш главный рабочий инструмент – это мозг. Знание того, какая часть головного мозга за что отвечает поможет работать с наивысшим КПД.**
- ✓ **И самым главным двигателем является префронтальная кора. Хотите знать, как подзарядить батарейки и использовать свой биологический компьютер хотя бы на 2/3 от его природной мощности?**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

✓ **Префронтальная кора головного мозга – совокупность нескольких областей лобных долей, непосредственно связанных с отделами лимбической системы.**

✓ **Она отвечает за сложные когнитивные и поведенческие функции, эмоции, исполнительные функции (особенно страдают при шизофрении), оценка обстановки и принятие решений, чувство такта, контроль импульсов и абстрактное мышление.**



Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **То есть мы используем префронтальную часть головного мозга для того, чтобы логически мыслить, расставлять приоритеты и планировать. И именно она отличает нас от животных. Работа префронтальной коры довольно энергозатратна и когда она устает, страдает наша производительность и тогда включаются другие части головного мозга.**
- ✓ **Антиподом префронтальной коры является амигдала, которая также является частью лимбической системы и отвечает за наши эмоции, как отрицательные (страх), так и положительные. То есть когда мы видим медведя, умом мы еще не соображаем, что происходит, а амигдала уже дала команду нашему сердцу начать ускоренно работать и нашим ногам нестись прочь – “борись или беги”!**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **Когда речь заходит об успешности в бизнесе, ваша префронтальная кора – ваш лучший друг и помощник, а амигдала только все портит.**
- ✓ **В то время как амигдала будет бегать в панике пытаться “потушить пожары”, префронтальная кора будет думать о том, как избежать подобных ситуаций в будущем.**
- ✓ **Амигдала будет орать на вашего коллегу из-за допущенной ошибки. Префронтальная кора будет стараться улучшить процесс, который вызвал ошибку.**
- ✓ **Пример из области интернет-рекламы: Ваша амигдала будет сосредоточена на 0,1% изменения коэффициента конверсии, которое связано с изменением цвета кнопки. Ваша префронтальная кора будет придумывать новое предложение, которое увеличит количество переходов в 10 раз.**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **В бизнесе руководители берут на себя ответственность за развитие компании, поэтому “исполнительное мышление” для них очень и очень важно. Если вы руководитель, то это не значит, что вы должны устраивать “префронтальные понедельники” только для себя. Вы можете объединить усилия своей префронтальной коры с префронтальными участками своих коллег. Именно это и делал Стив Джобс каждый понедельник – по утрам в понедельник он устраивал встречи и мозговые штурмы со своей командой.**

Эффективное управленческое поведение: опыт Apple

- ✓ **Опыт Apple:**
- ✓ **«Ключевым моментом для проведения свободных дискурсов исполнительной команды было утро понедельника. Он начинался в 9 утра и продолжался 3-4 часа. Внимание всегда было сфокусировано на будущем – на развитии каждого продукта, на том, что с ним будет происходить дальше? Какие новые продукты будут разработаны? Джобс использовал эти собрания для усиления чувства общей миссии в компании Apple. Это привело к централизованному управлению, которое сделало компанию похожей на ее хороший продукт – тесно интегрированной, и помогло избежать внутренней борьбы между подразделениями, которая могла привести к развалу.»**

Эффективное управленческое поведение: опыт Apple

- ✓ **Почему понедельник?**
- ✓ **Как уже упоминалось в начале статьи, если вы живете правильно, то именно в понедельник ваша префронтальная кора будет на пике своей продуктивности. Мы ведь пришли на работу хорошо отдохнувшими после выходных, правда? Несмотря на то, что у нас принято не любить понедельник, утро этого дня является идеальным временем для того, чтобы, не отвлекаясь на детали, взяться за что-то действительно важное и масштабное, набросать основные цели на рабочую неделю и подумать о своем будущем.**
- ✓ **Возможно, если вы не работаете по стандартному графику, принятому в офисах (с пн-пт или с пн-пн), тогда вы можете выбрать другой день. Главное – почувствовать себя хорошо отдохнувшим и готовым свернуть горы.**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **Принцип 3. Уборка или “полировка”. После окончания рабочего дня не забывайте убирать свой офисный стол и класть все на свои места. Найти нужные вещи и документы гораздо проще, когда всё лежит там, где должно.**
- ✓ **Порядок нужно наводить не только на рабочем столе, но и в своей голове. Для этого будет лучше выделить несколько минут, заглянуть в свой рабочий дневник и подвести итоги, внести необходимые заметки и... забыть о работе, когда окажетесь за порогом своего офиса. Потому что на следующее утро вы должны прийти на работу с ясной головой и свежими мыслями. О пользе отвлечения от задачи и возвращение к ней через некоторые время мы уже тоже не один раз писали. Так у вас гораздо больше шансов найти интересное и свежее решение.**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **Принцип 4. Стандартизация (систематизация).** После того, как вы избавились от дел, выполнение которых не входит в ваши обязанности, выстроили свой рабочий процесс и разложили все по полочкам не только на рабочем месте, но и у себя в голове, пришло время сделать из этого систему. То есть каждое утро вы должны выполнять все по этой выстроенной схеме.
- ✓ **Соблюдайте ее, и вы увидите результаты.**

Японская философия менеджмента: Кайдзен и работа

- ✓ **Принцип 5. Поддерживание практики. Когда первые 4 процесса выполняются, они становятся для вас новым способом работы. Вы должны придерживаться намеченного пути и не откатываться назад, к старым привычкам и методам.**
- ✓ **Думая о новом методе, вы, скорее всего, будете думать о том, как какие еще изменения можно внести для повышения эффективности. И таким образом вы снова будете пересматривать первые 4 аспекта, внося изменения в процесс. Таким образом вы постоянно совершенствуете методы своей работы. И это – верный путь, потому что основная цель Кайдзен – это постоянное, непрекращающееся совершенство.**

Прямое мышление – бережливое производство

- ✓ **Прямое мышление – концепция, входящая в общую теорию бережливого производства.**
- ✓ **Бережливое производство¹ (англ. lean production, lean manufacturing от lean — «тощий, стройный, без жира», также встречаются варианты перевода — «стройное», «щадящее», «рачительное», встречается вариант с транслитерацией — «лин») — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена.**

Тайити Оно (1912—1990), один из создателей
производственной системы
компании Toyota, выделил 7 видов потерь:

- ✓ **потери из-за перепроизводства;**
- ✓ **потери времени из-за ожидания;**
- ✓ **потери при ненужной транспортировке;**
- ✓ **потери из-за лишних этапов обработки;**
- ✓ **потери из-за лишних запасов;**
- ✓ **потери из-за ненужных перемещений;**
- ✓ **потери из-за выпуска дефектной продукции;**
- ✓ **нереализованный творческий потенциал сотрудников (по Джефффри Лайкеру).**
- ✓ **Также принято выделять ещё два источника потерь — muri (яп. 無理 мýри), — перегрузка рабочих, сотрудников или мощностей при работе с повышенной интенсивностью и mura (яп. 斑 мýра) — неравномерность выполнения операции, например, прерывистый график работ из-за колебаний спроса.**

- ✓ **Мировой опыт показывает: если поиск внутренних резервов в форме Системы Непрерывного Совершенствования (СНС) работает на постоянной основе, если в него вовлекаются ключевые производственные менеджеры и рабочие, то результаты превосходят ожидания. Причем, результаты положительны для всех: акционеров, компании в целом, директоров, менеджеров, специалистов и рабочих. Этим путем шли Toyota в Японии, Alcoa в США, этим путем шли и сегодня идут многие европейские компании.**
- ✓ **У них разные системы СНС, они по-разному их строят, но в основе лежит один и тот же общечеловеческий принцип, понятный каждому нормальному человеку: мы можем сделать лучше, и поэтому – делаем!**



Схема системы

непрерывного совершенствования Кайзен



Японская философия: Кайдзен – ВЫВОД Эффективное управленческое поведение надо в себе выращивать...

- ✓ **Хитрые Японцы знают, что для того, чтобы очистить свои мозги важнее всего именно УМЕНИЕ СОСРЕДОТАЧИВАТЬСЯ....**
- ✓ **Очень часто причиной постоянных неудач является низкая концентрация внимания.**
- ✓ **Всех с детства учили: «Будь внимателен!», «Будь сосредоточен!», «Будь внимательнее!»...**
- ✓ **Но разве хоть кто-нибудь обучал нас КАК: А как это быть внимательным?! А как это быть сосредоточенным?!**
- ✓ **Обычно все мы слышали лишь призывы без всяких практических советов.....**
- ✓ **Без концентрации внимания невозможно быть успешным ни в чем: изучение компьютера, иностранного языка, менеджмента, психологии и т.д.**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **Ресурсные состояния.**
- ✓ **Для того, чтобы адекватно реагировать на события, необходимо использовать все ресурсы нашей психики.**
- ✓ **В одних ситуациях нам требуется проявить свойства металла - стойкость, прочность, надежность.**
- ✓ **В других - легкость (свойство воздуха), в третьих - подвижность (свойство воды) и так далее.**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **Закройте глаза.**
- ✓ **Пусть перед вашим внутренним взором предстанет самый красивый морской пейзаж, который вы когда-либо видели.**
- ✓ **На море штиль. Солнце медленно и плавно опускается за горизонт.**
- ✓ **Легкая волна накатывается на берег, оставляя мокрый след на песке.**
- ✓ **Вдох - волна плавно накатывается на песок, выдох - волна так же плавно уходит. Что может быть естественнее ритма морской волны? Ваше сознание - спокойная морская поверхность.**
- ✓ **Ночь. Зима. Снежинки медленно опускаются на морскую гладь и растворяются в темной воде. И ваши мысли, подобно этим снежинкам, тают, тают, тают... Покой. Пустота...**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **На небе появляется полная луна.**
- ✓ **Ее холодный блеск отражается на поверхности воды. На ярком лунном луче вы видите отчетливую надпись: концентрация внимания.**
- ✓ **И с каждым вдохом и выдохом ярче и ярче становится луч вашего внимания на ровной поверхности сознания.**
- ✓ **Вы медленно поворачиваетесь спиной к морю и видите перед собой ровную белоснежную равнину.**
- ✓ **Чистый белый снег до горизонта, как белый лист бумаги, на котором проявляются огромные буквы: концентрация внимания.**
- ✓ **В вашей душе покой и пустота...**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **Закройте глаза и вспомните самый чистый, легкий ВОЗДУХ, каким вы дышали когда-либо.**
- ✓ **Медленный плавный вдох - и легкий , чистый воздух наполняет кисти рук, плечи, выдох - и он выходит через руки.**
- ✓ **Вдох - воздух заполняет ступни, голени, бедра, живот, грудь; выдох - и он плавно выходит через ноги.**
- ✓ **Вдох - воздух заполняет все ваше тело. Свойства воздуха - теперь свойства вашего тела.**
- ✓ **Легкость, прозрачность, невесомость.**
- ✓ **Вы и есть этот чистый, прозрачный, легкий воздух.**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **Представьте себе ласковую голубую ВОДУ. Вы лежите в голубом бассейне.**
- ✓ **Вдох - и вода заполняет ваши руки, плечи.**
- ✓ **Выдох - и она выходит через руки. Вдох - и вода заполняет наши ноги, выдох - выходит через ноги.**
- ✓ **Вдох - и вода заполняет вашу голову, выдох - выходит. Вдох - и все ваше тело полностью наполняется чистой голубой водой.**
- ✓ **Вы растворяетесь в ней. Свойства воды - теперь свойства вашего тела и вашей психики: текучесть, подвижность, всепроницаемость.**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **А теперь представьте бушующий ОГОНЬ.**
- ✓ **Вы дышите всей поверхностью тела, и с каждым вдохом огонь заполняет ваши руки, ноги, грудь, живот, голову.**
- ✓ **Вы заполнены бушующим пламенем, и свойства огня - отныне ваши свойства.**

- ✓ **Представьте себе легкий серебристый МЕТАЛЛ. Медленный плавный вдох - и ваши руки и ноги заполняются металлом.**
- ✓ **Почувствуйте, как свойства металла становятся вашими свойствами: прочность, надежность, стойкость.**

Упражнения для концентрации внимания Техника Игоря Вагина

- ✓ **А теперь представьте тяжелую, рыхлую и надежную землю.**
- ✓ **Вы лежите на земле и дышите всей поверхностью тела;**
- ✓ **С каждый вдохом вы втягиваете в себя землю и наконец, растворяетесь в ней.**
- ✓ **И свойства земли - теперь ваши свойства : стабильность, надежность, уверенность.**

- ✓ **И, наконец, представьте себе мощное, красивое ДЕРЕВО.**
- ✓ **Вдох - ваши руки и плечи становятся ветвями этого дерева;**
- ✓ **Выдох - и вы обретаете все свойства этого дерева: гибкость, грациозность, прочность.**

Упражнение ЛИНИЯ

- ✓ **Задача** - на чистом листе бумаги с помощью карандаша, очень медленно и плавно, ведете линию и сосредотачиваете все мысли и внимание только на ней.
- ✓ **Как только поймали себя на отвлечении** - делаете маленький пик наверх, как на кардиограмме, и продолжаете.
- ✓ **По итогам нетрудно подсчитать количество отвлечений.**
- ✓ **Хороший уровень концентрации, если за три минуты нет ни одного пика.**

Упражнение ЦВЕТА

✓ При внешней простоте это довольно сложное упражнение. Называйте вслух при чтении следующего цветного текста цвета слов. Именно цвета, а не то, что написано. Хорошо, если после тренировки вам в принципе это удалось сделать без ошибок.

- Красный. Зеленый. Синий.

Желтый. Фиолетовый. Оранжевый. Коричневый.

- Синий.

Красный. Черный. Зеленый. Голубой. Желтый.

- Коричневый. Черный. Зеленый. Синий.

- Фиолетовый. Голубой. Желтый. Черный.

Красный. Оранжевый. Коричневый.

Внимание сделало простого сельского обувщика «папой» большого города: Бато (Батя – Папа) Томаш

Партисипативный менеджмент Бато Томаша

■ Бато Томаш (1876-1932) – обувной магнат времён Первой Мировой войны, друг Генри Форда (с 1919г.) и известный теоретик менеджмента. Его семья производит обувь с 1667 года. Его обувная корпорация Бато Шуз является крупной компанией и в настоящее время (штаб-квартира: Торонто, Канада). Погиб в авиакатастрофе.
■ В 1920г. разработал первый автономный конвейерный робот (т.н. «Универсальный пресс Бато»), который сам полностью собирал ботинок из материалов за несколько секунд (воспроизвести станок у конкурентов не получилось, хотя им и удалось достать часть чертежей станка). Сегодня роботы – важная часть любого конвейера в мире.

Основатель «Системы менеджмента Бато»

- Его внутренний лозунг, разработанный для своей компании:
«Умственный труд – для людей; физический труд – для машин!»
- ✓ Его идеи о гуманистическом подходе к менеджменту, об участии рабочих в управлении, о каналах связи между рабочими и руководством и о системе непрерывного улучшения качества продукции и обслуживания клиентов обогнали своё время на многие 10-летия вперёд;
- ✓ "Система менеджмента Бато" ликвидирована Правительством Гитлеровской Германии в 1938г. как несоответствующая общей идеологии партии, а его компания - национализирована, за исключением Канадского филиала, который и сегодня является штаб-квартирой компании;
- Бато Томаш реализовал в своей системе менеджмента ранние идеи Генри Форда об управлении.
- ✓ 1 Января 2001г. в родном городе Бато Томаша Зльне открыт инженерно-технический Университет Бато Томаша.
Univerzita Tomáše Baťa ve Zlíně



Бато Томаш

Принципы менеджмента Бато

- ✓ Интеграция труда вместо принципа разделения труда;
- ✓ Создание целостной системы управления;
- ✓ Непрерывное создание и внедрение инноваций;
- ✓ Система постоянного улучшения качества;
- ✓ Бригадно-цеховой метод управления ("Все цеха должны работать как часы");
- ✓ Адаптация всего приобретаемого оборудования к собственным производственным нуждам;
- ✓ Процессы для исключения сбоев и простоя оборудования;
- ✓ Персональная ответственность работников за качество;
- ✓ Разбиение крупных предприятий на мелкие полуавтономные единицы;
- ✓ Доработка оборудования до полной автономии конвейера; автономное питание оборудования;
- ✓ Внедрение инноваций и нового дизайна в течение нескольких часов за счёт разработанных им скоростных методов переналадки оборудования;
- ✓ Бережное отношение рабочих к оборудованию компании; предотвращение внешнего износа;
- ✓ Возможность безубыточной полной длительной остановки конвейера за счёт досрочной подготовки необходимых материалов для каждой последующей стадии;
- ✓ Система планового ремонта оборудования;
- ✓ Принцип разделения прибыли: 3/п работников Бато Шуз в 8 раз превышала среднюю в стране;
- ✓ Участие рабочих в определении стратегических планов развития предприятия;
- ✓ Чётко определённая ответственность каждого сотрудника;
- ✓ Гибкость организации (Бато Т. имел офис в лифте для оперативного решения вопросов);
- ✓ Высокая автоматизация (на его фирме работал первый в мире конвейерный робот).

Эффекты менеджмента Бато

- ✓ Ликвидация беспорядка и зависимости рабочих; "Эффекта простоя"; "Предельной специализации труда";
- ✓ Ориентация на нужды потребителя вместо принятой тогда ориентацией на производство; Как следствие, его корпорация сумела захватить и удержать значительный сегмент рынка. Бато Шуз – одна из немногих процветающих компаний во времена Всемирного кризиса 1929-1939гг.
- ✓ Ликвидация "Эффекта низкого качества",

Конвейер Бато Шуз, 1924г.

«Наш потребитель – Наш Хозяин!»
Внешний лозунг Бато Шуз

«Пик» открытой мировой конкуренции: стороны сопят, компания сильней и процветающей Бато Томаш

Эффективное управленческое поведение: практикум

Effective managerial behavior: practice

Часть 5: Концентрация эффективного управленческого поведения

**Наша Жизнь это череда взлетов и падений.
Поэтому, взлетая, думай о приземлении,
падая – думай, как взлететь.
Русская народная мудрость....**

Александр Шеметев
Кандидат экономических наук, доцент

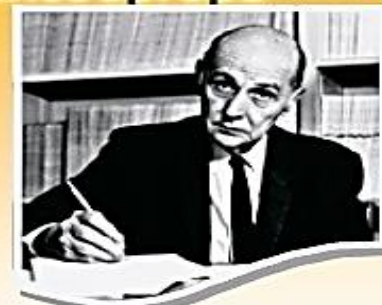
Эффективное управленческое поведение должно сформировать эталон работы; рабочее место должно помогать, а не мешать рабочему работать: Фриц Ротлисбергер и его Рациональный менеджмент

Школа рационального менеджмента Фрица Ротлисбергера

На производительность труда по Ф. Ротлисбергеру могут влиять следующие факторы:



■ Фриц Ротлисбергер (1898 - 1974) - провёл множество экспериментов с рабочими. Он издал книгу «Управление и рабочий» в 1939 году, которая признана одной из 10 наиболее влиятельных книг по управлению в мире (Нью-Йоркской Академией менеджмента, США).



Фриц Ротлисбергер



Эксперименты Ф. Ротлисбергера на конвейере по расщеплению слюды, Октябрь 1928г.

На современных предприятиях учитываются данные факторы при планировании трудовой деятельности сотрудников

Эффективное управленческое поведение зависит от рабочих ситуаций: как следует себя вести менеджеру – теория Роберта Хауса

Ситуационный подход Р. Хауса к менеджменту

■ Роберт Хаус известен созданием теории Критического пути к цели, известной также как Path-goal theory of leader effectiveness или просто Path-goal model.

Матрица Критического пути к цели (концепция разработана в США в 2012г.)



HR—уровень саморазвития сотрудников; C—развитие ситуационного лидерства (от 1 (минимум) до 4)

Не всех рабочих можно оставлять – некоторые рабочие просто не годны к работе – Гуго Мюнстерберг – попытки преобразить менеджмент

Школа психологии менеджмента Гуго Мюнстерберга

Идеи Менеджмента Гуго Мюнстерберга (в интерпретации Уорэн Хилтон, 1920г.)

- ✓ Сама бизнес-идея должна стимулировать сотрудников;
- ✓ Бизнес основан на страсти, которую должны воспринимать и чувствовать сотрудники (т.н. Закон менеджмента);
- ✓ Превращение эмоций в рабочую энергию – люди работают лучше машин, но им нужна энергия – положительные эмоции;
- ✓ Тяжелый не креативный труд способен загубить корпорацию, особенно если это идет со стороны руководства;
- ✓ Важнейший фактор труда – позитивный эмоциональный настрой сотрудника;
- ✓ Составление личностных "психологических карт" менеджеров, чтобы выявить условия, при которых время реакции на принятие управленческих решений минимально (предполагается выявить посредством экспериментов).
- ✓ Подбор персонала исходя из Психологических карт топ-менеджеров и характера исполняемых рабочими функций;



Тест на проф. пригодность оператора по работе с моторами, 1910г.

- ✓ Подбор персонала на основе тестирования их навыков и психологических качеств;
- ✓ Разработаны тесты для сотрудников самых разных служб и ведомств: армия и флот; транспорт; рабочие фабрик; телефонистов.
- ✓ Созданы системы тестов на внимание, память, общую сообразительность, точность, скорость движений, тесты на проф. пригод-

■ Гуго Мюнстерберг (1863-1916) – известен как основатель практической психологии.

До него психология была теоретическим философским знанием и мало отошла от Философии.

Он видел несколько основных практических применений для использования психологического знания: криминология, медицина и производство.

- ✓ В 1915г. пытался выявить психологические мотивы Первой Мировой войны, за что его по ошибке стали считать Немецким агентом в США.

- ✓ Концепция обратного действия запретов;



Гуго Мюнстерберг

- ✓ Оппонент концепций Зигмунда Фрейда.



Лаборатория менеджмента Г. Мюнстерберга

В данной лаборатории проведены первые в мире опыты в области криминальной и трудовой психологии.

- ✓ Скончался при чтении лекции о новых результатах, полученных в его лаборатории в Гарварде;

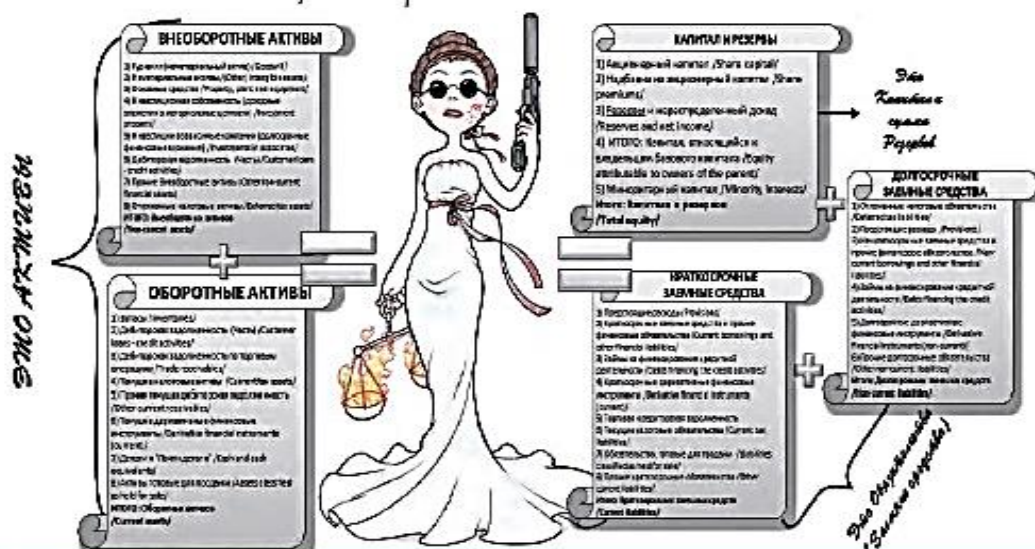
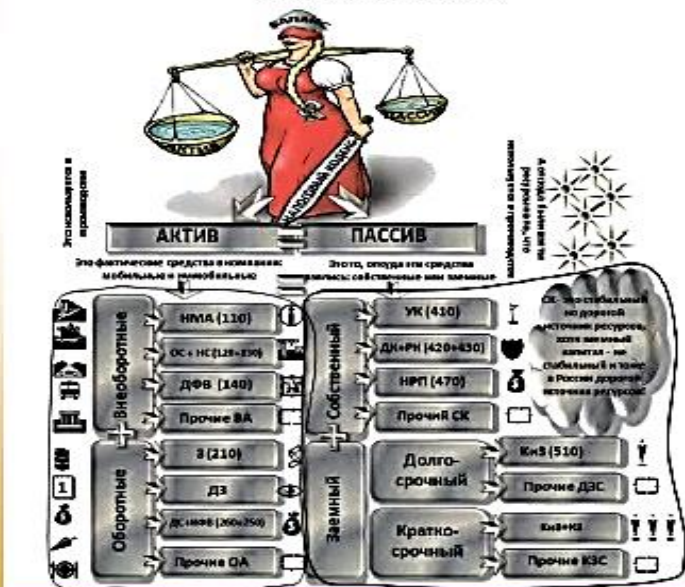
Качественное отражение эффективности управления компанией

Качественное отражение эффективности управления компанией



Символ: Что такое Баланс компании?

СХЕМА: Бухгалтерский баланс по МСФО



Сэмюэль Блэк: как современные компании развиваются через эффективное управленческое поведение – формирование гуд-вилла

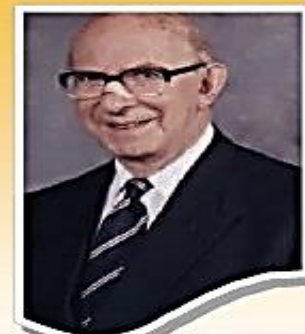
Теория управления посредством налаживания Общественных отношений

Схема: Призма PR



Пирамида PR по С. Блэку

■ Сэмюэль Блэк полагал, что управление и образ лидера формируется главным образом через призму общественных отношений, или PR.



Сэмюэль Блэк

✓ На Нижнем уровне у предприятия нет своей информационной политики, нет информационных специалистов, есть лишь небольшая реклама;

✓ Реклама имиджа - второй уровень Пирамиды. На данном уровне у предприятия появляется Имидж, который оно стремится возвысить, укрепить либо восстановить. На данном уровне, как правило, пропагандируется история компании, гимны, символы, слоганы, фирменный стиль, качество продукции, цена, направленность продукции на рынке,

✓ Паблсити - второй уровень призмы. На данном уровне компания начинает вести свою информационную деятельность таким образом, чтобы ее узнавали, о ней спрашивали, ее продукцией и деятельностью интересовались. На данном уровне фирма просто поддерживает связи с общественностью. Цель: учёт общественных отношений: удовлетворённости общества деятельностью фирмы, повышение степени информированности о деятельности организации;

✓ Коррекция общественного мнения. У компании уже есть имидж и известность. Цель: противостояние конкурентам и внешним силам, стремящимся уронить имидж фирмы. Метод: нейтрализация негативных сведений.

✓ Консалтинг PR. Это основной уровень крупнейших западных ТНК. Компании необходимы PR-специалисты, стратегические менеджеры, имиджмейкеры, бренд-промоутеры,... Это дорогой уровень, который сам по себе ничего не гарантирует, а даёт мощный инструмент воздействия.

✓ Коммуникативный уровень состоит из поиска договорённости (развитие Имиджа и создание Кредита доверия), а также примирение сторон. Максимальный К.Д. в РФ у таких фирм как Кока-Кола, Пепси,...

Деловая игра Эдвардса Дёминга – первая деловая игра по менеджменту

- ✓ **Цель: определить что важнее – мотивация или профессиональные навыки....**
- ✓ **Можно ли гальванизирував (сверхмотивировав) человека заставить его выполнять любую работу?!**
- ✓ **Какие методы мотивации труда служащих Вы знаете?**
- ✓ **Сама игра....**



**Факультет
дополнительного
профессионального
образования
«Высшая школа
государственного
управления»**

Александр Шеметев

Сайт: финсофт.рф

Раздел сайта «контакты»

**Раздел сайта «Публикации автора» -
полный список публикаций и сами тексты**



Спасибо за внимание!