

Культура организации, Единоначалие и Субординация

Автор: Филин С.А.
filins00@hotmail.com

Шестнадцатого и двадцатого августа 2002 г. консультантом по развитию менеджмента Филиным С. были проведены консультационные интервью с сотрудниками фирмы "ААА".

Предыстория. Десятого августа 2002 г. по просьбе Директора по Маркетингу и Закупкам компании я встретился с ней для того, чтобы рассказать о возможностях бизнес-образования в Алматы. В процессе беседы прозвучала жалоба на то, что работа в компании стала несколько скучной. При расспросах выяснилось, что в компанию пришел новый Финансовый Директор, который своими методами управления демотивирует коллектив.

Четырнадцатого августа я был приглашен Генеральным Директором компании. При встрече выяснилось, что действительно с приходом нового Финансового Директора в коллективе развивается конфликт. Генеральный Директор наблюдает этот конфликт в основном на уровне взаимоотношений между Директорами компании. Однако имеются данные о том, что многие сотрудники организации противостоят Финансовому Директору. Суть проблемы состояла в том, что-то, что предлагает новый Финансовый Директор верно, но методы проведения изменений вызывают резкое сопротивление коллектива. Предполагалось, что основной причиной сопротивления являлось нарушение принципов единоначалья Финансовым Директором при жестком, авторитарном стиле управления. Такой подход демотивировал коллектив и привел к увольнению сотрудников.

Задачи, поставленные перед консультантом:

1. Дать независимую оценку ситуации;
2. Сделать предположения по ее дальнейшему развитию;
3. Дать рекомендации по дальнейшему управлению ситуацией.

Для оценки ситуации было принято решение провести интервью с Директорами компании (5 человек) и Главным бухгалтером.

Интервью были проведены с вышеуказанными руководителями и одним из сотрудников финансового отдела. Кроме того, состоялся ряд бесед с линейными сотрудниками фирмы.

Результаты интервью.

В процессе интервью были получены следующие суждения и оценки сотрудников компании о ситуации.

Финансовый директор:

- 1) имеет высокие амбиции и предьявляет явное политическое поведение в борьбе за власть в организации (все опрошенные);
- 2) говорит разным людям разные вещи об одном и том же (двое опрошенных);
- 3) отказывается от своих слов (двое опрошенных);

- 4) усилил бюрократию в организации и при этом резко перегрузил персонал дополнительной работой, что привело к переработке персонала (все опрошенные).
- 5) резко увеличилось время принятия решений (все опрошенные);
- 6) разрушает принципы единоначалия, отдавая указания сотрудникам через голову непосредственных начальников (все опрошенные);
- 7) ищет ошибки в работе персонала с целью унижить или управлять поведением. Собирает досье на сотрудников (двое опрошенных);
- 8) собирает родственников вместо имеющегося персонала. (двое опрошенных); Новая принятая им на работу бухгалтер является его родственницей;
- 9) давит слабых людей;
- 10) не дает достаточных объяснений своим требованиям и нововведениям (двое опрошенных);
- 11) обвиняет всех сотрудников организации в воровстве и некомпетентности (четверо опрошенных);
- 12) ранее уже завалил одну фирму (двое опрошенных);
- 13) явно игнорирует Главного бухгалтера. Публично проверяет рекомендации и суждения Главного бухгалтера у ее подчиненной - принятой им самим бухгалтера. Заявил, что по возвращению Генерального директора Главный бухгалтер и новая сотрудница бухгалтерии поменяются местами (двое опрошенных).
- 14) провоцирует увольнения сотрудников (четверо опрошенных);
- 15) не выслушивает суждения других, не принимает во внимание мнения сотрудников (трое опрошенных);
- 16) разрушил атмосферу доверия в организации (трое опрошенных);
- 17) считает, что все, что делалось до него, делалось не правильно, что большинство сотрудников надо заменить на более компетентных (четверо опрошенных);
- 18) не умеет разговаривать с сотрудниками, предъявляет бескультурье и отсутствие этики (все опрошенные);

Трое из опрошенных выразили сомнения в том, что управленческое поведение Финансового Директора можно исправить. Двое заявили о невозможности для себя долго работать в таких условиях. При этом все опрошенные подтвердили готовность к сотрудничеству при изменении методов работы Финансового Директора.

Из интервью с Финансовым Директором.

Финансовый Директор по мнению консультанта предлагает внедрить нужные и полезные изменения в организации. Однако при этом считает, что методы внедрения, которые он применяет совершенно верные.

При этом Финансовый Директор:

- 1) знает о ситуации сопротивления в организации. Предполагает, что большинство ведущих и линейных руководителей настроены против нововведений, потому что не хотят порядка и не хотят контроля, так как сами осознано не делают работы хорошо;
- 2) считает такую ситуацию сопротивлением естественной;
- 3) считает, что в этой ситуации с ним останутся самые сильные сотрудники, а слабые уйдут;

- 4) считает, что у всех руководителей компании крайне низкая квалификация и их надо заменить;
- 5) не готов изменять собственные подходы к управлению.

Исходя из полученной информации, можно предположить, что новый Финансовый Директор:

- Сторонник жесткого авторитарного стиля управления;
- Ориентирован на задачи, а не на людей;
- Мотивируется через получение дополнительной власти;
- Не ориентирован на команду;
- Не склонен к познанию и самосовершенствованию;
- Является представителем жесткой азиатской культуры.

Стиль и культура управления, применяемый Финансовым Директором не совпадает с принятым в компании стилем управления, противоречит ему и поэтому встречает сопротивление.

Последствия, к которым может привести сохранение имеющегося стиля менеджмента Финансовым Директором.

Положительные:

1. Повысится контроль за финансовыми операциями компании;
2. Появятся новые данные для принятия управленческих решений;
3. Улучшится процесс принятия решений и возможно прибыль от этого.

Отрицательные:

1. Демотивация сотрудников и возможное снижение прибыли от снижения производительности;
2. Уход из компании сотрудников, которым есть куда пойти, т.е. самых сильных. Повышение затрат на подбор и обучение нового персонала;
3. Снижение имиджа компании за счет снижения лояльности собственных сотрудников к компании и сообщения об этом клиентам, поставщикам и прочим заинтересованным лицам;
4. Ухудшения сервиса для клиентов за счет удлинения процессов принятия решений.

Финансовое сравнение положительных и отрицательных эффектов от сложившейся ситуации может провести только управление компанией.

Возможные решения возникших проблемы:

1. **Радикальное.** Немедленно уволить Финансового Директора;
2. **Взвешенное - активное.**
 - Резко ограничить возможности Финансового Директора по влиянию на работу других подразделений без согласования с их прямыми начальниками;
 - Указать Финансовому Директору на необходимость следования принципам Единоначалия;
 - Рекомендовать Финансовому Директору ознакомиться с учебниками по Менеджменту и Управлению персоналом;
 - Проводить изменения только после согласования с Генеральным Директором;
 - Необходимость изменений и их цели разъяснять тем сотрудникам, которых изменения касаются. Вовлекать сотрудников в планирование изменений;

- Основным проводником нововведений должен стать Генеральный Директор;
- Генеральному Директору срочно наладить личное общение с сотрудниками, разъясняя им необходимость изменений и выгоды от них;
- Отслеживать признаки сопротивления изменения среди сотрудников. При возникновении признаков немедленно проводить организационные мероприятия по снижению сопротивления. Признаками сопротивления могут быть рост опозданий на работу, заболеваемости, саботажа, увольнений, слухов и обсуждений, воровства;
- Повести мероприятия по социализации с целью успокоить сотрудников, отдать должное их работе, мотивировать для будущего;
- Рекомендовать руководителям подразделений оценить загрузку персонала и при необходимости оптимизировать ее. Особенно это касается бухгалтерии, которая лишилась двух сотрудников;
- Провести повторный опрос сотрудников через 3-4 недели.

3. Отсроченное - плановое.

- Прекратить все мероприятия по проведению изменений;
- Разработать план проведения изменений с участием всех заинтересованных лиц;
- Не сообщать сотрудникам о возможных переменах;
- Разработать все необходимые процедуры, мероприятия, формы отчетов и т.д.
- Согласовать структуру организации;
- Разработать новые Положения о подразделениях и Должностные инструкции, другие инструкции сотрудникам. Внести в них все необходимые нововведения. Определить рабочую нагрузку для всех сотрудников после проведения изменений.
- Провести изменения в короткие сроки, только после того, как будут описаны все необходимые изменения.

Вопросы для обсуждения:

1. Прав ли Финансовый Директор?
2. Что делать Генеральному Директору? Какой из вариантов, предложенных консультантом выбрать? Может быть другие варианты?
3. Как поступать другим Директорам?

Аникин Б.А.	Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 136с. - (Серия "Высшее образование"). ISBN 5-16-000318-5
Мордовин С.К.	Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. - М.: ИНФРА-М, 2000.- 288 с. ISBN 5-16-000290-1 (Модуль 16). ISBN 5-16-000350-9
Беляцкий Н.П. и др.	Управление персоналом: Учеб. пособие\ Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. - 352 с. ISBN 985-6656-22-2 / 985-6598-54-0
Игнатъева А.В., Максимцов М.М.	Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 157 с. ISBN 5-238-00213-0
Мейган М.	Работа с персоналом: введение в должность.- СПб.: Питер, 2002.- 160с.: ил. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00751-1

Паркер Г., Кропп Р.	Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров.- СПб.: Питер, 2002. - 160 с. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-94723-098-4
Бишоп С.	Тренинг ассертивности. - СПб. Питер, 2001. - 208с.: ил. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00544-6
Бурнард Ф.	Тренинг межличностного взаимодействия. - СПб.: Питер, 2002. - 304 с. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00380-X
Бурнард Ф.	Тренинг навыков консультирования - СПб.: Питер, 2002, - 256 с. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00496-2
Кристофер Э., Смит Л.	Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.: ил. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00082-7
Дилтс Р.	НЛП: навыки эффективного лидерства. - СПб.: Питер, 2002. - 224 с.: ил. - (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00255-2
Пушкарев Н.Ф. и др.	Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие/ Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев. - М.: Финансы и статистика, 2000.-160 с.: ил. ISBN 5-729-02166-0
Кайдалов Д.П., Суименко Е.И	Психология единоначалия и коллегиальности: Вопросы теории и практики взаимодействия руководителя и коллектива. - М.: Мысль, 1979. - 254 с.
Михеев В.И.	Социально-психологические аспекты управления. Стиль и метод работы руководителя. М., "Молодая гвардия", 1975.
Розанова В.А.	Психология управления. Учебное пособие - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Тнтел-Синтез". - 1999.- 352 с. ISBN 5-87057-121-9
Айви А.	Лицом к лицу. - Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск. "ЭКОР", 1995 -96 с. ISBN 5-85618-0310-3
Макхем К.	Управленческий консалтинг / Пер. с англ.- М.: Издательство "Дело и Сервис". 1999. - 288 с. ISBN 5-8081-0047-6
Кукура С.П.	Управление крупной корпорацией. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. 204 с. ISBN 5-282-01922-1
Спивак В.А.	Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001.- 352 с.: ил. - (Серия "Ключевые вопросы"). ISBN 5-318-00167-X
Kantowitz, Barry H.	Human Factors, understanding people-system relationship. New-York.: John Wiley & Sons, Inc., 1983, 700 с.: ил., ISBN 0-471-09594-X
Kossen, Stan	The human side of organisation - 5 th ed. , HarperCollins Publishers Inc., 1991, 588 с.: ил.
Conrad, Charles	Strategic organizational communication, USA, The Dyren Press, 1990, 386 с.: ил., ISBN 0-03-030423-7
Gatewood, Robert D	Human Resource Selection, 2 nd ed., USA: The Dyren Press, 1990, 687 с.
Halloran, Jack	Personnel and Human Resource Management, USA: Prentice-Hall, Inc., 1986, 461с.:ил., ISBN 0-13-659020-9 01
Fisher, D. Synthia, Schoenfeldt, Lyle F., Shaw, James B.	Human Resource Management, USA: Houghton Mifflin Company, 1990, 786 с., ISBN 0-395-47202-4
Daniels, Tom D., Spiker, Barry K.	Perspectives on Organizational Communication, USA: Wm. C. Brown Publisher, 1991, 354 с., ISBN 0-697-08595-3
Baron, Robert A.,	Behavior in organizations: Understanding and managing the human side

Greenberg, Jerald	of work, USA: Allyn and Bacon, 1989, 606 с.:ил. ISBN 0-205-12161-6
Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W.	Human resource Management, 3 rd ed., USA: IRWIN, 1991, 546 с.: ил., ISBN 0-256-08113-1
Carlson, Neil R.	Physiology of Behavior, 4 th ed., USA: Allyn and Bacon, 1991, 714 с.:ил., ISBN 0-205-12638-3

Методика использования кейса

1. Проблема

В кейсе предложены к рассмотрению проблемы несовпадения стилей менеджмента и культур.

2. Дисциплины

Кейс может быть использован на таких дисциплинах как Общий Менеджмент, Организационное поведение.

Самостоятельная работа студентов над кейсом.

Вариант 1

Предполагается, что слушатели будут работать малой группой 4-5 человек. Слушатели получают от преподавателя кейс и вопросы на которые они должны подготовить ответ. Лучше будет, если кейс получат 2-3 группы, которые подготовят собственные ответы на поставленные преподавателем вопросы.

Ответы на вопросы студенты готовят в виде презентации.

При этом разным группам студентов можно задать разные вопросы. Тогда группы дополняют друг друга.

Если же надо остановиться на каком-то из вопросов подробнее, то можно задать разным группам студентов одни и те же вопросы.

И в первом случае и во втором студенты, которые находятся в качестве зрителей презентации, приглашаются к оппонированию решениям презентующей группы. Для этого им предлагается вести записи вопросов, которые возникают по ходу презентации.

Вариант 2

Каждый студент самостоятельно изучает кейс и предлагает свои решения в виде письменной работы или устной презентации.

Вариант 3

Хорошо получается дискуссия в малых группах после того, как кейс был изучен каждым студентом индивидуально, он пришел в группу со своим решением, а преподаватель предложил выработать общее решение в малой группе.

Кейс может быть использован как экзаменационный для предмета Организационное поведение