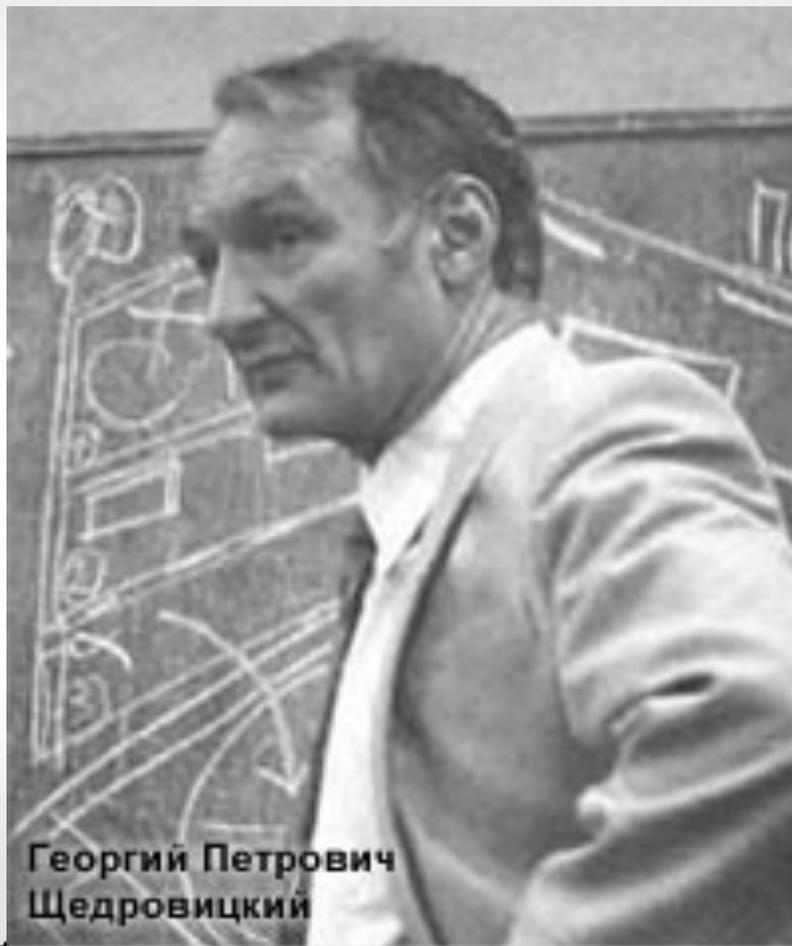


Организация и управление

Начальник Департамента
здравоохранения ОАО «РЖД»,
доктор медицинских наук
Владимир Николаевич Плохов

Книга на основе лекций Щедровицкого Георгия Петровича



Георгий Петрович
Щедровицкий



Российские
железные дороги

Можно ли руководить предприятием не зная или почти не зная технологий?

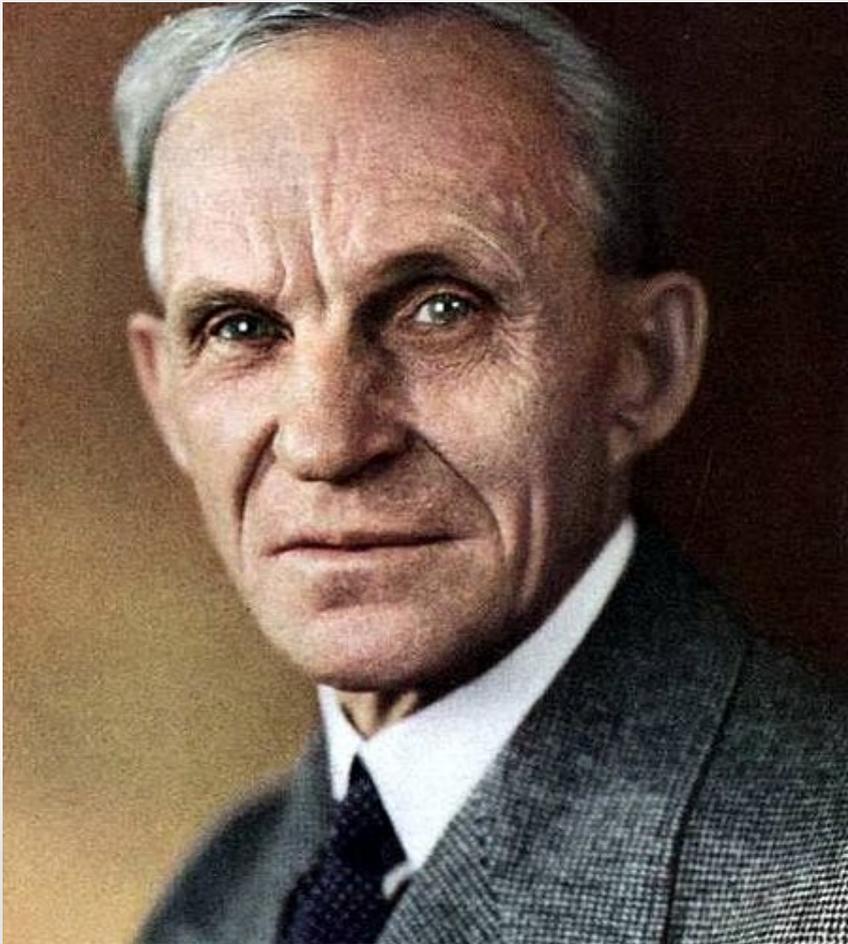
Весь мир разделился на 2 группы:

- 1 группа: управленцы это профессия, как агроном или учитель, и управленца надо целенаправленно готовить. В итоге, какой бы отраслью он не управлял, все всегда будет здорово.
- 2 группа: руководить отраслью (предприятием) должен человек со знаниями специфики дела, т.е. сельским хозяйством должен управлять агроном, а больницей – врач.

Как ответить на вопрос, можно ли организовывать, руководить и управлять не зная специфики дела?

У вопроса 2 стороны медали: с одной стороны у человека должны быть навыки организатора и он должен уметь управлять, с другой стороны он должен быть профессионалом в отрасли, которой управляет.

Генри Форд



Американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США. Его лозунг - «автомобиль для всех»; завод Форда выпускал наиболее дешёвые автомобили в начале эпохи автомобилестроения. Компания «Ford Motor Company» существует по сей день.

Родился: 30 июля 1863 г., близ Детройта, Мичиган, США

Умер: 7 апреля 1947 г. (83 года), Дирборн, Мичиган, США

В браке с: Клара Джейн Форд (1888-1947 гг.)

Родители: Мари Форд, Уильям Форд

Дети: Эдсел Форд

Пример из жизни Генри Форда

Когда в Америке разразился Великий кризис 1929 г. и люди скитались в поисках работы, на завод Форда забрели два инженера из мясомолочной промышленности. Он говорит: «Что вы, мясомолочники, будете у меня делать?» Они отвечают: «Все, что вы дадите». И он, ради смеха, кинул им проблему, которой занимался 15 лет и не мог решить: в модели «Т», очень дешевой, стекла стоили столько же, сколько вся остальная машина, поскольку они отливались вручную. Форд им предложил наладить конвейерное, поточное производство стекла. Они ушли и через два дня принесли ему решение: они предложили делать это так, как раньше они в мясомолочной промышленности сардельки делали. Они приспособили соответствующие аппараты под стекло. Кстати, Форд был настолько этим зачарован, что чуть не попал под это стекло, когда оно пошло в поточном производстве. И после этого у Форда появилось объявление: специалистов по автомобилестроению на работу не берем.



Представьте себе, что вы имеете дело с каким-то человеком, которым вы руководите или управляете. Вы должны определить его действия в дальнейшем. Принять решение по поводу его действий. У вас, следовательно, заранее есть цель, и вы этого человека рассматриваете как некоторое орудие для достижения этой цели.

На чем можно экономить

Вот я утверждаю, заранее, априори, что у вас ночные смены не работают. Там надо дежурить, а сотрудники у вас спят по ночам. А что у них журналы - так, конечно, они в журналах пишут то, что должно быть. Я предложил проверить по затратам электроэнергии: можно гарантировать, что определенные технологические процессы не выполняются, люди спят. Начнем проверять, выяснится, что так и есть.

Отдельный вопрос по закупкам.

Подбор и подготовка руководителя

Я поставил проблемный вопрос: является ли работа организатора, руководителя, профессиональной и что представляет собой это сообщество управленцев. На мой взгляд, сегодня, в наше время, руководители - люди, которые волею судеб поставлены во главу всякого угла. И сегодня от того, как они работают (т.е. как вы работаете), зависит все остальное. И для каждого времени есть свои люди, которые отвечают за всю организацию.

Роль руководителей при вступлении в должность

Сегодня сообщество руководителей НУЗ - отвечает за то, как развивается наше здравоохранение, как оно будет переформатировано в коммерческое здравоохранение, сеть частных клиник.

Процесс вступления в должность очень сложен и, я бы сказал, нетривиален. Сегодня каждый человек формует эту работу сам, индивидуально, по принципу накопления личного опыта.

Итак, человек назначен на должность, он должен войти в нее - а что это значит? Он приезжает в город (учреждение), он должен войти в определенные слои, и первое, с чем он сталкивается, - так это с этими слоями.

И вы должны быть предельно внимательны ко всем, научиться строить с ним правильные отношения - значит знать все это и учитывать в своем поведении. Значит, люди, с которыми вы будете иметь дело, точно так же существуют во всех этих пространствах. И в каждом из них у них есть свои ценности, свои больные места, свои комплексы, определенные «пунктики», и в каждом из них человек самоосуществляется, самовыражается, самоутверждается. Если вы этого не будете учитывать, то, как говорил герой одной сказки, «горе вам, горе».

Пример важности горизонтальных связей

Назначили такого важного человека ректором сравнительно большого института в подмосковном поселке. А там есть сельсовет в этом поселке - очень интересный. Он немного напоминает Моссовет, только меньше: в поселке есть крупные заводы, директора заводов все генералы, ездят на «Чайках», остальные - на черных «Волгах». И вот приходит в институт скромная бумажка: просят этого ректора прийти на заседание сельсовета для обсуждения вопроса о природосохранении.

Ректор - человек занятой. Посмотрел: бумажка еле отпечатанная, заседание сельсовета, природосохранение... Он ее «спустил» к проректору. А проректор, по учебной работе, тоже новый, пришел вместе с ним. Он тоже посмотрел: сельсовет - ерунда какая-то. А они люди столичные, в Москве живут. И он передал ее заму по АХО. А тот тоже со своими заботами, вызвал он истопника, дядю Васю, и сказал: сходи на это совещание, узнай, чего там от нас хотят. Дядя Вася отправился. Естественно, что ему тоже это все «до лампочки» - он еще и опоздал. И уже потом, когда его с пристрастием допрашивали, он говорит: «Иду, в валенках, в спецовке, на то, что там «Волги» и «Чайки» стоят, как-то внимания не обратил». Приходит в секретариат, говорит: «Вот пришла бумажка - чего, куда?» Секретарша замялась. А он настырный, и она ему говорит: «Идите к председателю, вот сюда». Он ввалился и говорит: «Вот на совещание. Прислали бумагу...» А там - все мореным дубом отделано, сидят шесть или семь человек, в креслах, все хорошо одеты, чувствуют свое достоинство. И все, говорит, как-то мрачно замолчали. И говорят: «Так вы что, от Института?» Он говорит: «Да, послали». Председатель посмотрел на присутствующих и говорит: «Что, товарищи, перенесем?» - «Ну что ж, раз так, перенесем» - отвечают. И дяде Васе говорят: «Совещания не будет - скажи в Институте, что отменили». И пошел он назад.

Размышления руководителя

- Руководитель не должен жалеть времени на размышления по поводу того, как он действует, почему он действует так, а не иначе, и как еще можно действовать. Руководитель, организатор должен постоянно размышлять. Вот теперь я говорю то же самое в несколько другом повороте. Я говорю: основное в деятельности руководителя - это чистое мышление, а не мыследеятельность
- Я даже рискнул бы здесь воспользоваться таким резким образом: настоящий руководитель и организатор - это тот, кто минимально встречается с людьми, а сидит у себя в кабинете и размышляет. Это значит, что организация на этом предприятии хорошо поставлена.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!