**Реферат на тему:**

**«Вирусная теория менеджмента».**

Санкт-Петербург 2009

**Оглавление.**

Введение………………………………………………………………….……...2

Понятие менеджмента ……………………………………………….….……...2

Вирусная теория …...............................................................................................3

Изменчивость – вирус систем.....................………………………….…………4

Правило Джурана..................................................................................................8

Принцип …………....................................................………………………….....9

Контрольный список………………………………………………...………….11

Заключение……………………………………………………………..……….12

Список литературы…………………………………………...……...…………13

**Введение.**

Объектом изучения данного реферата является вирусная теория менеджмента, изложенная Майроном Трайбусом, её суть и различные понятия.

Предмет исследования – историческое развитие теории, её применимость к реальной жизни.

Главная цель работы – ознакомление с основными понятиями теории, методом её функционирования.

Актуальность: Майрон Трайбус является последователем доктора Уильяма Эдварда Деминга. Значение его учения, как для России с ее уникальным прошлым и настоящим, так и для других стран со своими неповторимыми особенностями, заключается в том, что он не дает готовых рецептов, взятых из успешного, но чужого опыта, а предлагает основу теории успешного управления, базирующейся на системе фундаментальных научных принципов. Большая часть концепций и методов, составляющих эту теорию, сосредотачивается на методах достижения высочайшего качества и производительности при производстве товаров и услуг.[3]

**Понятие менеджмента.**

Менеджмент — совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента: достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании.

[2, с.169]

Менеджмент (руководство) состоит из двух функций: организации и управления. Взаимосвязь этих функций определяется тем, что нельзя управлять неорганизованной системой, то есть, чем лучше организовано предприятие, тем меньше оно нуждается в управлении. Свести руководство только к совершенствованию организации работы с целью ликвидации проблем управления невозможно из-за меняющихся условий внешней среды [4]

Майрон Трайбус писал : «Моя задача похожа на ту, с которой сталкивался молодой врач, пытавшийся ввести теорию вирусов в медицине. Существует новая теория менеджмента, столь же отличная от той, которой большинство из вас сейчас доверяет, как теория вирусов отличается от того, чему когда-то доверяли врачи. По причинам, которые станут вскоре ясны, я называю этот новый подход "вирусной теорией менеджмента".»[1, с.16]

**Вирусная теория.**

В основу современной системы управления качеством заложена вирусная теория менеджмента. Сущность этой теории базируется на медицинских аналогиях. "Медицина "успешно" применялась и в отсутствие знаний о микробах. При этом здоровье одних пациентов улучшалось, других ухудшалось, у третьих пациентов оставалось без изменений; и в каждом случае можно было разумно обосновать результат лечения..." [1, с.14]

Не зная о вирусах, врачи назначали курс лечения своим пациентам в соответствии с тем, чему их учили в университете и с учетом практического опыта работы. При этом даже выдающиеся хирурги, несмотря на все умение и старание, часто убивали пациентов, потому что не мыли руки и не стерилизовали инструменты. В 1895 г, Пастер, изучая причины гибели гусениц шелкопряда, выделил бациллы двух вирусов и разработал методы предотвращения инфекционных заболеваний. В том же году лорд Листер применил аналогичные идеи в медицине, но еще очень долго опытные врачи не хотели переучиваться, изменяя привычные методы работы.

В 20-х гг. Вальтер Шухарт, изучая возможности увеличения надежности телефонных усилителей, в состав которых входили вакуумные лампы, обнаружил «вирус изменчивости», за счет действия которого время безотказной работы лампы становится неопределенным. Это обуславливается небольшими различиями химического состава исходных материалов, неточностями процесса производства, случайными попаданиями загрязнений и субъективным характером сборки. В результате некоторые лампы служат недолго и приводят к выходу из строя усилителей.

Его исследования привели к появлению концепции статистического контроля качества. Другими словами, как и работа Пастера, открытие Шухарта заложило основы "вирусной теории менеджмента". [1, с.18]

Как Листер в свое время понял более широкое значение работ Пастера в области медицины, так и доктор В. Эдвард Деминг увидел значимость работ Шухарта для общей теории менеджмента. При этом было определено, что если устранить источник изменчивости на каждом этапе производства то результат станет более предсказуемым и, следовательно, производство - более управляемым. Появится возможность ускорения деятельности производства за счет сокращения простоев и задержек. Таким образом, основная идея заключается в уничтожении вируса изменчивости и, следовательно, в улучшении воспроизводимости производства. [1, с.19]

**Изменчивость – вирус систем.**

Вирусы очень опасны, ибо невидимы, их крайне трудно обнаружить и тем более излечиться от них.

Как пример, Майрон Трайбус рассматривает работу литейного цеха. Металлические отливки подвергаются последовательной механической обработке, осуществляемой на различных станках. Затем из различных обработанных деталей собирается изделие, в котором детали совершают возвратно-поступательные и вращательные движения, как предполагается, с определенной точностью.

Мы знаем, что металл, полученный литейным цехом, не абсолютно однороден. Всегда есть некоторые различия в составе и в способах обработки металла. Технологический процесс в литейном цехе тоже имеет некоторую нестабильность. Мы можем сказать, что все эти процессы заражены вирусом изменчивости. В результате мы получаем отливки, различающиеся по составу, размерам, твердости и структуре. Причем разная твердость и структура встречаются не только в разных отливках, но даже в разных местах одной отливки.

Когда такие отливки поступают на механическую обработку, то в скором времени этот вирус изменчивости заражает станки. Различия в твердости, например, приводят к неодинаковому износу инструментов. К тому же, оператору трудно точно задать скорость и подачу. Изнашивание инструмента становится непредсказуемым, как и обслуживание станка. Следовательно, инфекция распространилась и на склад с инструментами, где теперь требуется хранить больший запас инструментов, чем это было бы необходимо, если бы срок службы инструмента можно было точно предсказать. Теперь и запасы инструментов стали объектом сильной изменчивости. Невозможность предсказания потребности в обслуживании приводит к увеличению количества наладчиков, которых необходимо принять на работу и усложняет процесс обслуживания.

Необходимость нанять и обучить сразу так много людей приводит к перегрузке учебного процесса и потому не все они оказываются одинаково хорошо обученными. Следовательно, система обслуживания также заражается вирусом изменчивости. И станок может отказать гораздо раньше, чем ожидалось, из-за различного обслуживания. Недостаточно обученные рабочие не следуют в точности инструкциям и правилам обслуживания. Таким образом вирус изменчивости из отдела обслуживания проникает в отдел кадров, где личные дела свидетельствуют о больших различиях в отношении работников к делу, тогда как фактически они подвергаются неконтролируемой изменчивости. Они являются жертвами лотереи, но ни сами работники, ни отдел кадров не понимают этого. Вирус изменчивости заражает каждый отдел, к которому прикасается. [1, с.20]

Представим компанию по производству банок для лимонада Coca-Cola. Она закупает у поставщика рулоны листового алюминия, которые, проходя через ряд установок, разрезаются на заготовки различной формы, из которых затем и штампуются банки. Алюминий отличается по толщине от рулона к рулону. Когда новый рулон заправляется в установку, он может смяться, и тогда придется ее переналаживать, теперь непредсказуемо и то, что получится в результате работы установки. Значит вирус изменчивости проник от поставщика алюминия к установкам. Через какое-то время некоторые работники достигают особой сноровки в обращении с такими рулонами алюминия. Менеджеры оценивают операторов индивидуально и думают, что наблюдаемый ими результат говорит о большом различии в способностях операторов. Поэтому они хотят избавиться от "худшей половины" работников. Они не подозревают о том, что их производство заражено вирусом изменчивости, и действуют в соответствии со своими представлениями. Они уверены в том, что поступают правильно. При этом они ломают судьбы некоторых своих работников. Но поскольку ни менеджеры, ни работники ничего не знают о вирусе изменчивости, пребывая в неведении, то они не ведают, что творят.

Различия в компонентах служат причиной изменчивости в работе собранных из них изделий. Изменчивость готовых изделий может быть столь велика, что только часть их не придется переделывать. Вопрос, что делать с частью "заболевших" изделий, становится важным моментом в политике предприятия. Собираются многочисленные совещания менеджеров, делающие их жизнь нервной и непредсказуемой. Итак, этой самой вариабельности исходных материалов позволили заразить все системы, включая систему управления и самих менеджеров. Симптом - их стрессовое состояние, а причина - вирус изменчивости.

Эта заразность вариабельности, которая распространяется от машины к машине, затем на обслуживающий персонал и даже проникает в личные дела, как правило, не обнаруживается менеджерами, не знакомыми с "теорией вирусов". У них есть свои собственные взгляды на жизнь. Применяемые ими методы "лечения" на самом деле могут даже усилить заразность инфекции. [1, с.21]

Примеры, приведенные выше, взяты с производственного участка, но их можно обнаружить и в конторе, и в офисе.

Рассмотрим простейший пример в сфере услуг, с которым каждый из нас когда-то встречался. Вы записались на прием к парикмахеру, естественно распределив свое время так, чтобы не опоздать к мастеру, но и чтобы после приема успеть сделать некоторые свои дела. Допустим, при записи вам сказали, что ваша стрижка займет не более часа. Придя в салон, вас просят подождать некоторое время, так как мастер еще не освободился. В результате, вы просидели некоторое время в ожидании, затем ваша стрижка заняла не час ,а полтора, вполне возможно ,что в то время, как вы вышли из салона, на дорогах наступило время Час-Пик, ваши планы сдвигаются, сдвигаются и планы тех людей, которые непосредственно зависят от вас. Все это как снежный ком. А с чего все началось? Может быть парикмахер опоздал на 10 минут на работу, или один из посетителей не пришел во время на прием, или появился внеплановый клиент, или сломалось оборудование мастера (может быть производство фенов так же заражено вирусом изменчивости?). В любом случае мы легко можем заметить, что вирусы проникают во все сферы, распространяются мгновенно и немедленно заражают все, с чем соприкасаются.

Полностью устранить вирус изменчивости невозможно, но путем воздействия на систему можно добиться значительных результатов по снижению его действия. При этом можно сэкономить до 50% средств как в сфере производства, так и в сфере обслуживания. Мы можем сделать каждую операцию более точной, и если добьемся этого, то ошибки, просчеты, брак, задержки - все это станет исчезать. По мере устранения вируса изменчивости , мы сэкономим время и деньги, о которых мы никогда не задумывались и которые наши методы расчета так искусно скрывают от нас, что мы считаем эти потери "нормальными". [1, с.24]

Трайбус говорит о том, что если мы научимся управлять изменчивостью и защищать наше производство от нее, пока конкуренты тратят миллионы долларов на полностью автоматизированные процессы, способные справляться с неопределенностью, очевидно, что мы сможем сбить цены конкурентам.

Рассуждая таким образом, мы поймем, почему завод NUMMI,

оснащенный фирмой Toyota для фирмы General Motors, это один из заводов

наивысшего качества, хотя и наименее автоматизированный. [1, с.26]

**Правило Джурана.**

Изменчивость - это вирус . Она инфицирует каждый процесс, с которым соприкасается.

Допустим мы имеем процесс инфицированный вирусом изменчивости . Если не приступить к "стерилизации" процесса, т.е. к уменьшению его изменчивости, она определенно инфицирует рабочих. И не только рабочих. Она скажется на умении руководителей данного процесса правильно разбираться в проблемах. Ибо инстинктивная реакция большинства менеджеров - желание упрекнуть работника. Но иногда встречаются менеджеры, которые, столкнувшись с какой-либо проблемой, считают, что они виновны в ее возникновении и могли бы кое-что предпринять для ее устранения. Данный подход к решению проблемы является более правильным, рациональным, чем, например, беспорядочная смена работников.

Джуран отразил сущность распространения инфекции в утверждении,

известном как " правило Джурана ":

Любая проблема на 85% определяется системой, а на 15% –рабочим. [1, с.29]

Причины изменчивости , как и вирусы , есть повсюду. Для стерилизации процесса требуется, чтобы менеджеры изучили причины, определяющие изменчивость, и устранили их одну за другой. Если этого не сделать, производство в целом будет лихорадить.

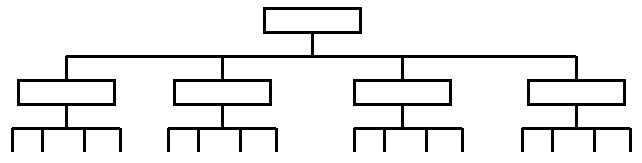
**Принципы.**

Принцип вредности: Если вы пытаетесь усовершенствовать

систему, состоящую из людей, машин и методов, устанавливая количественные целевые показатели для улучшения эффективности отдельных ее частей, система подведет вас там, где вы менее всего ожидаете и заплатите за это сполна. [1, с.30]

Данная мысль тяжело воспринимается людьми, привыкшими думать,

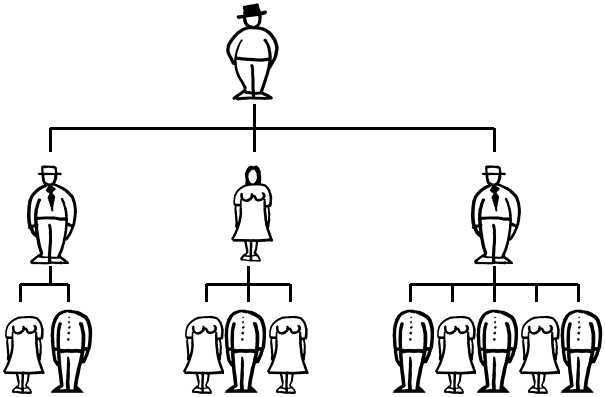
что схема управления определяет, как осуществляется производство продукции. Они предпочитают отдавать четкие приказы подчиненным, думают, что могут разделить систему на части, вдоль линий схемы управления. Типовая схема управления сидит у них в голове:



Их стратегия менеджмента - "разделяй и властвуй".

Скрытые предположения, укоренившиеся в головах многих менеджеров.

Люди внизу схемы не имеют головы:



Многие менеджеры забывают, что работы протекают "поперек" схемы организации, более или менее перпендикулярно линиям подчиненности. Они не отдают себе отчета в том, что различные стадии процесса производства инфицируют друг друга. Они игнорируют тот факт, что имеют дело с системой, как целым. Менеджеры решительно настроены судить о каждом человеке и подразделении только по их делам. Они не знают как распознать и определить систему процессов. [1, с.31]

Следует помнить, что если вы ставите задачи работникам нижнего уровня системы, или даже среднего уровня, безотносительно к системным аспектам производства, вы не выполняете своих обязанностей.

Принцип работы менеджеров : Люди работают в системе. Менеджеры должны работать над системой, чтобы улучшить ее с помощью людей.

[1, с.33]

**Контрольный список.**

Каждый менеджер должен разбираться в элементарной статистике:

1.Блок-схемы процессов.

2.Схемы Исикава ("Рыбьи скелеты").

3.Контрольные листки.

4.Гистограммы.

5.Диаграммы Парето.

6.Диаграммы рассеяния (графики).

7.Контрольные карты.

8.Основы планирования эксперимента.

Каждый менеджер должен научиться:

1.Распознавать, определять, описывать, ставить диагноз и улучшать систему, за которую он несет ответственность.

2.Диагностировать характер изменчивости системы и решать, какие вариации являются особыми и требуют специальных действий, а какие являются общими и потребуют изменений при проектировании и функционировании системы. Менеджер должен уметь отличить полезный сигнал от шума.

3.Руководить группами людей, имеющих различные уровни образования, по выделению проблем, сбору данных, их анализу и выработке предложений для их разрешения, устранения и последующей проверке.

4.Диагностировать поведение людей и различать те трудности, которые обусловлены различиями в способностях людей (15%), и те, которые обусловлены системой (85%) [правило Джурана].

И, наконец, необходимо помнить: "Основная обязанность лидера - укрепление доверия и уважения тех, кем он руководит. Лидер должен сам быть лучшим примером того, что он хотел бы видеть в своих последователях." Сарасон (Япония, 1948г.) [1, с.39]

**Заключение.**

Практически всем российским компаниям, как бы они не казались (на первый взгляд) конкурентоспособными, необходимы серьезные изменения в организационной структуре, общей корпоративной культуре, стиле и методах менеджмента. Результатом этих изменений должна являться более здоровая, жизне- и работоспособная организация производства. В этом жестко конкурирующем мире нездоровые предприятия должны будут отмереть, продолжающие работать по старым методам – исчезнуть. Именно поэтому необходимо предотвращать всеми способами появление вируса изменчивости ,который за короткое время после заражения просто поглотит всю систему организации.

Пренебрежение принципами и методами управления при реализации проектов, несущих в себе возможности изменениями, приведет, как показывает опыт, к тому, что результаты окажутся ниже, чем намечалось, фактическая стоимость, и сроки реализации окажутся значительно выше плановых.

Хотелось бы закончить словами доктора Э. Деминга: «Если бы мне пришлось выразить мое послание к менеджменту всего в нескольких словах, я бы сказал: «Вся суть в уменьшении вариаций». [5]

**Список литературы.**

1. Ред. С.Г.Зверева Информационный бюллетень Ассоциации Деминга. – М.: МГИЭТ(ТУ),1993. . — 42с
2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М,2007. — 495 с
3. quality.eup.ru

<http://quality.eup.ru/MATERIALY10/virus.htm>

1. Википедия, свободная энциклопедия <http://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджер>
2. Бизнес Оптима

<http://www.b-optima.ru/theory.php>