

Корпоративная культура плодотворного труда, как основа повышения производительности и интеграции отечественных предприятий

Колмогоров Владимир Васильевич

Ростов на Дону, октябрь 2011 г.

900igr.net



Проблема руководителя



«Я достиг вершины успеха, я управляю большой компанией. Я стремился сюда в течение многих лет, но когда я оказался здесь, то встретился с жутким одиночеством. Я сижу на вершине горы - вокруг меня выжженная земля. Я вижу безумцев, которые изо всех сил пытаются попасть на эту высоту, не ведая, что их тут ждет»

Почему мы говорим об организационной культуре сегодня?

Какова ситуация?	Человек обрел контроль над силами природы...	...но он теряет контроль над экономическими и социальными процессами
	Проводимые реформы не решают коренную проблему сегодняшнего человека...	... они откладывают решение проблемы все дальше в будущее
Какие особенности?	Многие люди разочарованы и безразличны...	...но наиболее активные ищут пути применения своих сил
Какие цели?	Показать возможные пути изменений в современном обществе...	... и обсудить возможность их применения в управлении современными организациями

Достижения и проблемы современного человека

Развитие науки и техники сделало человека свободным и удовлетворило его базовые потребности. Однако потребность человека в самореализации замещается культурой потребления, рвутся социальные связи, многие люди теряют смысл деятельности

Что делать?

- Развитие науки и технологии
- Овладение силами природы
- Удовлетворение базовых потребностей
- Рост потребления
- Расслоение и атомизация общества

Безудержный рост потребления –
удовольствие от
покупок новых и новых
вещей

- ✓ Религиозная и политическая свобода
- ✓ Независимость от других людей
- ✓ Свободный рынок
- ✓ Бюрократизированный и механизированный труд
- ✓ Свободное время –развлечения
- ✓ Свобода и скорость передвижения

- ✓ Увеличение продолжительности жизни
- ✓ Принцип индивидуальной инициативы
- ✓ Толерантность

- ✓ Разрыв социальных связей
- ✓ Утрата чувства значительности и уникальности индивида
- ✓ Отношение к себе как к товару
- ✓ Чувство одиночества, отчуждение от себя, от своих близких, от природы
- ✓ Подавление эмоций

Плодотворность, как способ самореализации человека

Плодотворный – способствующий успешному созданию, развитию чего-либо, оказывающий благотворное влияние на кого-либо, что-либо. *Толковый словарь русского языка*

Сознание плодотворности труда есть одно из самых лучших удовольствий Люк де Клапье Вовенарг (1715 - 1747)

Плодотворность - это человеческая способность использовать свои силы и реализовать возможности. Плодотворность означает, что человек воспринимает себя как воплощение своих сил и как «творца», что он ощущает себя единым со своими силами, они не скрыты и не отчуждены от него. Но что такое "сила"? Это слово обозначает два противоположных понятия: силу - способность и силу - господство. Сила-господство действует, если парализована сила-способность. "Сила-господство" - это извращенная форма "силы-способности". Способность человека плодотворно использовать свои силы - это его потенция; неспособность -- его бессилие. Формы социальных установок у человека, по преимуществу ориентированного плодотворно, - преданность, авторитетность, честность, настойчивость превращаются в подчиненность, господство, отстраненность, деструктивность у человека с преимущественной неплодотворной ориентацией. *Эрих Фромм. Человек для себя*

✓ Самая главная задача каждого человека (смысл жизни) заключается в том, чтобы за время своей жизни полностью освоить заложенный в него потенциал развития.

✓ У человечества два пути развития - построить культуру, развивающую человека в гармонии с окружающим миром или разрушить себя и окружающий мир

Плодотворный труд, как механизм взаимоотношений с миром

Плодотворный человек одновременно воспринимает мир как данность, и постигает его, оживляя и обогащая его собственной энергией. Плодотворные отношения с миром осуществляются посредством **плодотворного труда**.

Плодотворный труд - результат ответственности и компетентности

Ответственность – это не обязанность, ответственность - ответ на чью-то **потребность**, небезразличную человеку, поэтому плодотворный труд всегда продуктивен.

Компетентность – плод заинтересованности человека в предмете труда. Чем больше заинтересованность человека, тем теснее его взаимосвязь с предметом труда, тем плодотворнее работает его мышление, давая необходимые **знания** для осуществления процесса труда.



Плодотворный труд – способ интеграции человеческих усилий и трансформации энергии людей в удовлетворение потребностей человечества

Особенности организационной культуры в плодотворной организации

	Подходы к управлению	Организационная культура
Плодотворные организации	✓ Децентрализация ✓ Автономное и быстрое принятие решений ✓ Гибкие процедуры ✓ Фокус на создание ценности ✓ Анализ проблем и результатов	✓ Доверие ✓ Предпринимательство и осознанный риск ✓ Широкий обмен и использование информации ✓ Персональная ответственность за результат ✓ Свободный доступ к руководству ✓ Универсальный и мотивированный персонал ✓ Привлечение и удержание талантов ✓ Использование навыков ✓ Тренерство и наставничество ✓ Поиск и устранение потерь
Традиционные организации	✓ Централизация ✓ Сверху-вниз медленное принятие решений ✓ Строгая формальная иерархия ✓ Фокус на финансовый результат ✓ Контроль планов и замалчивание проблем	✓ Недоверие ✓ Избегание неопределенности и риска ✓ Соккрытие информации и обскурантизм ✓ Апатия и безынициативность ✓ Нет обучения ✓ Распыление ответственности (коллективная безответственность) ✓ Высокая дистанция власти ✓ Защита уровня затрат ✓ Лояльность в ущерб талантам и профессионализму



Всеохватывающей целью менеджмента должны быть системы, в которых каждый может получать удовольствие от своей работы

Эдвард Деминг



Мы представляем собой то, как мы обычно поступаем. Совершенство, поэтому, представляет собой не действие, а привычку.

Аристотель

Управление в плодотворной организации

Управление
продуктивностью и
эффективностью
процессов



Увязка процессов в
рамках цепочки
создание ценности и
сокращение всех
видов потерь



Управление
способом
мышления и
поведения людей



Сервисы

Производство

Взаимодействие
с потребителем

Культура ответственного,
плодотворного, компетентного труда

Система продуктивного
менеджмента

Механизмы изменения способа мышления и поведения людей в плодотворной организации

«Я изменю свой способ мышления и поведение, если ...»

- Буду часто видеть **руководителя на производстве**
- Увижу **новое отношение к работе** руководителей и коллег
(улучшение условий труда, устранение бюрократии)



- Буду иметь **быстрый и полный доступ к информации** о том, что и почему случается
- Нацелен на **выявление и решение проблем на рабочем месте**
- Увижу **изменения на рабочем месте**

- Почувствую **изменение стиля руководства** (от «авторитарного» до «участвуют все»)
- Буду участвовать в **программах по обмену опытом и в семинарах** по решению проблем
- Получу **новые возможности роста** за мой вклад в работу

- Буду собирать **данные о ходе и результатах процесса**
- Буду каждый день участвовать в **встречах по повышению продуктивности и эффективности**
- Напишу и буду использовать **стандартные процедуры**
- Буду получать **наставничество и обратную связь** от начальника

Развитие компетенций, как инструмент формирования организационной культуры

Компетенция — система знаний, умений и личностных качеств, позволяющих работнику (в т.ч. - руководителю) в своем **рабочем поведении** решать определенную профессиональную задачу (или совокупность задач), осуществлять бизнес-процесс на заданном уровне результативности. Компетенции выражаются через рабочее поведение

Компетентность — это достигнутый работником уровень владения необходимыми компетенциями, обеспечивающий заданный стандарт эффективности решения им профессиональных задач.



Моделирование, оценка и развитие компетенций во многом определяют поведение сотрудников в процессе коллективного труда. От их качества зависит производительность труда, конкурентоспособность, а значит и эффективность организации в целом.

Выводы

Переосмысление существующих управленческих технологий с использованием понятия плодотворности на уровне современных организаций позволит создать интегрированную систему управления способную аккумулировать и использовать энергию людей и направлять ее на благо человека, результатами этого могут стать:

- ✓ Производство продуктов и услуг имеющих ценность для общества
- ✓ Повышение производительности труда
- ✓ Стабильный коллектив удовлетворенных своим положением, уверенных в себе, физически и духовно здоровых людей
- ✓ Решение демографических проблем
- ✓ Решение экологических проблем

Основа успеха – личностный смысл!!!



«В жизни нет иного смысла, кроме того, какой человек сам придает ей, раскрывая свои силы, живя плодотворно».

(Эрих Фромм)