

*Основная трагедия российской жизни
заключается в колоссальном неуважении
человека к человеку
И. Бродский*

НЕДООЦЕНКА «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА» В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЯХ

Лин без галстуков
Кемерово, 27 июня 2015 г.

1

Евгений Ксенчук
e.ksenchuk@gmail.com
<http://ksenchuk.ru>

РЕЗЮМЕ

Бережливое производство рассматривается обычно как концепция управления предприятием, направленная на устранение всех видов потерь.

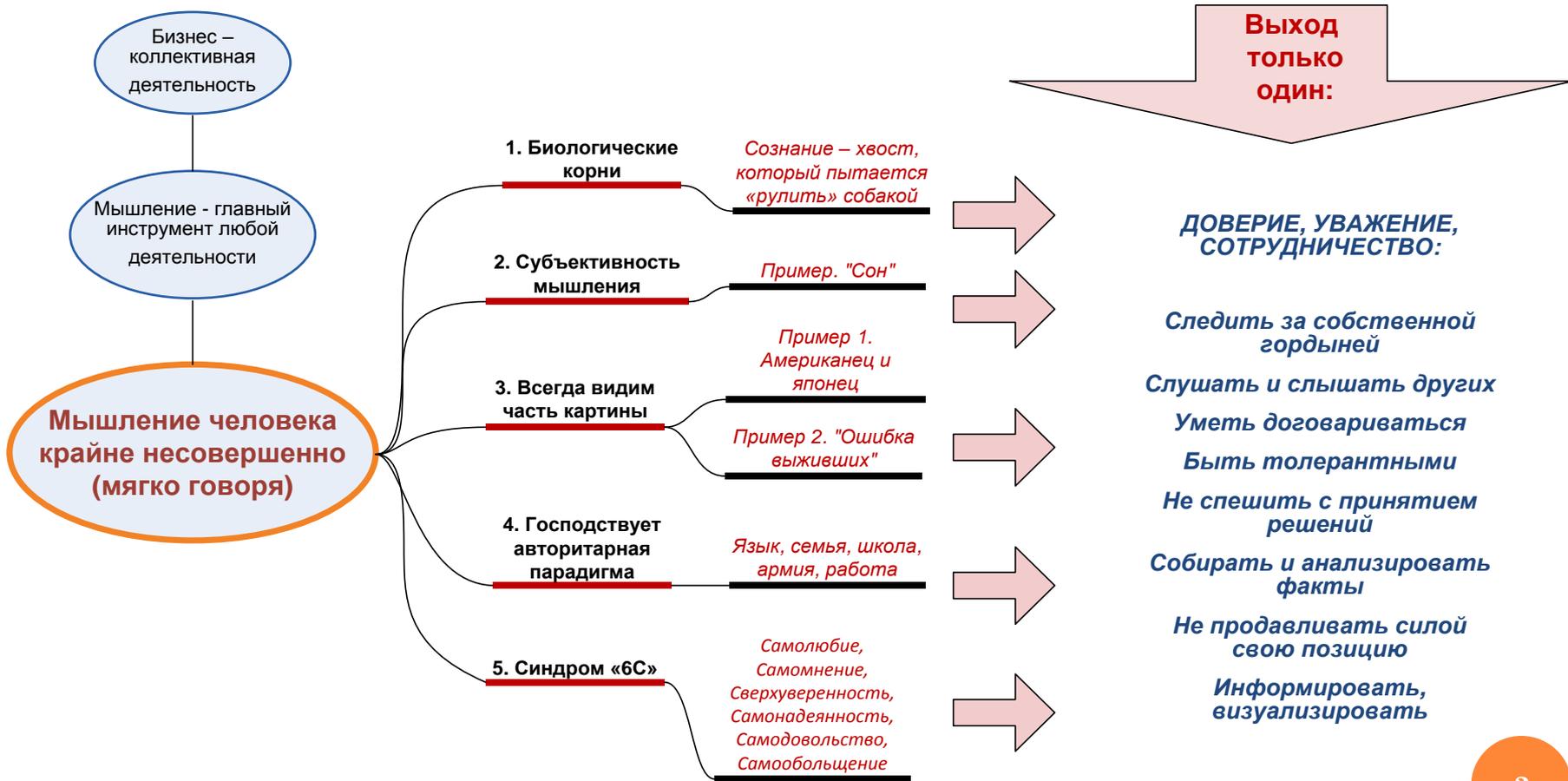
Один из принципов этой концепции – вовлечение каждого сотрудника в процессы оптимизации бизнеса.

Однако этот принцип зачастую остается лишь формально соблюдаемым лозунгом. **В фокусе управленческого внимания чаще всего оказываются технологии, правила, алгоритмы, инструменты – но не люди.**

Каждый участник организационных изменений воспринимает их и действует в контексте собственной субъективной "картины мира".

Его цели, ценности, потребности, его интеллектуальные модели, его отношение к руководителям и проектам изменений оказывают решающее влияние на успех преобразований.

Тезисы



ВРЕМЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ МЛЕКОПИТАЮЩИХ (100%)



Время существования человека (0,1%)



Время существования человека (100%)

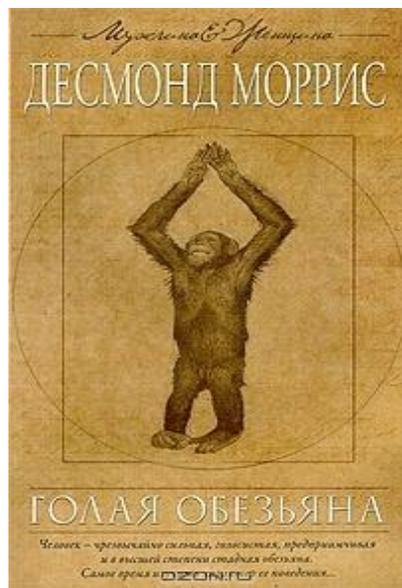


Время существования оседлого человека (4%)

Время существования человека с письменностью (2,5%)

Время существования человека с наукой (0,25%)

По эволюционным меркам мы - младенцы



Многие функции головного мозга легче понять с точки зрения эволюции.

В. Рамачандран

Мозг есть не орган мышления, а орган выживания, как клыки или когти. Он устроен таким образом, чтобы заставить нас воспринимать как истину то, что является только преимуществом

А. Сент-Джерди



Мы, нравится нам это или нет, пленники нашей биологии... Мы не предназначены для того, чтобы понимать вещи.

Мы построены природой с одной целью: выживать и производить потомство.

Н. Талеб

Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона (Нобелевская премия 1978 г.):

- лицо, принимающее решение, уже в силу своей человеческой природы не способно принять оптимальное решение
- поведение человека в организации не может быть квалифицировано как рациональное или иррациональное

В рамках этой концепции менеджер:

- из бесконечного числа альтернатив видит лишь немногие, и, следовательно, его выбор неоптимален;
- не может предвидеть всех последствий принимаемого решения;
- основывается на весьма приблизительных представлениях об объекте, которым управляет;
- склонен делать ошибки;
- работает в режиме дефицита времени и не имеет необходимого объема информации;
- руководствуется бессознательными целями, мотивами, установками, влияющими на содержание решений;
- не способен воспринимать всю сложность окружения как целостности;
- не может быть экспертом во всех вопросах
- принятие и реализация решений во многом обусловлены его позицией, системой его ценностей.



Человек легко читает текст с пропущенными буквами, по видимой части предмета представляет весь предмет

ЗАДАНИЕ

Дремота
Грезы
Кровать
Тишина
Колыбельная
Подушка
Ночь
Одеяло
Темно
Матрас

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
МУЖЧИНЫ

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
ЖЕНЩИНЫ

ВИНТ



ВИНТИК

БОЛТ



ВИНТИК

ШУРУП



ВИНТИК

САМОРЕЗ



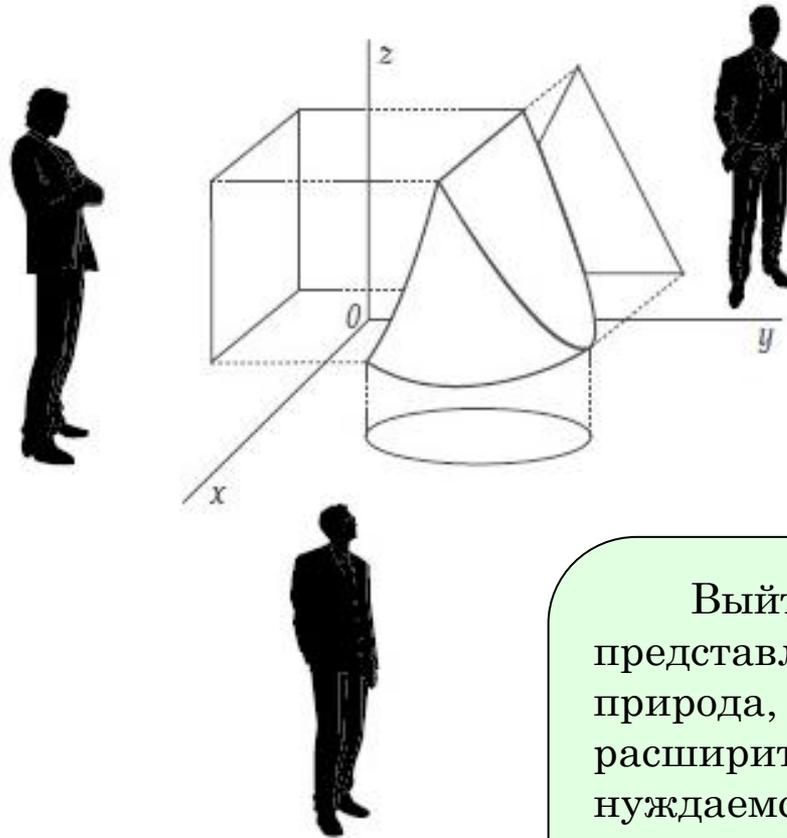
ВИНТИК

ГАЙКА



ВИНТИК

Человек всегда видит часть ситуации, но принимает решения и действует так, как будто видит всю ситуацию



Выйти за пределы наших представлений, какова бы ни была их природа, очень трудно. Поэтому, чтобы расширить такие пределы, мы зачастую нуждаемся в помощи других людей, которые не разделяют этих представлений.

Чем больше различаются точки зрения на проблему, тем больше альтернативных путей ее решения может быть предложено. (Р. Акофф)

**как видит
папа**



**Как видит
Сын**



**КАК ВИДИТ
МАМА**







ТЕРЯЮТ СМЫСЛ ВОПРОСЫ:
КТО ПРАВ?
ЧТО ТАМ НА САМОМ ДЕЛЕ?

МЫ, РУКОВОДИТЕЛИ, НА
ГЕНЕТИЧЕСКОМ, ПОДСОЗНАТЕЛЬНОМ
УРОВНЕ –
ПЛЕННИКИ
АВТОРИТАРНОЙ ПАРАДИГМЫ
МЫШЛЕНИЯ



Субъект
управления

Объекты
управляющих
воздействий

КОРНИ АВТОРИТАРНО ГО МЫШЛЕНИЯ

- Эволюция
- Язык
- Социальные институты
 - Семья
 - Детсад
 - Школа
 - Армия
 - Церковь
 - Работа

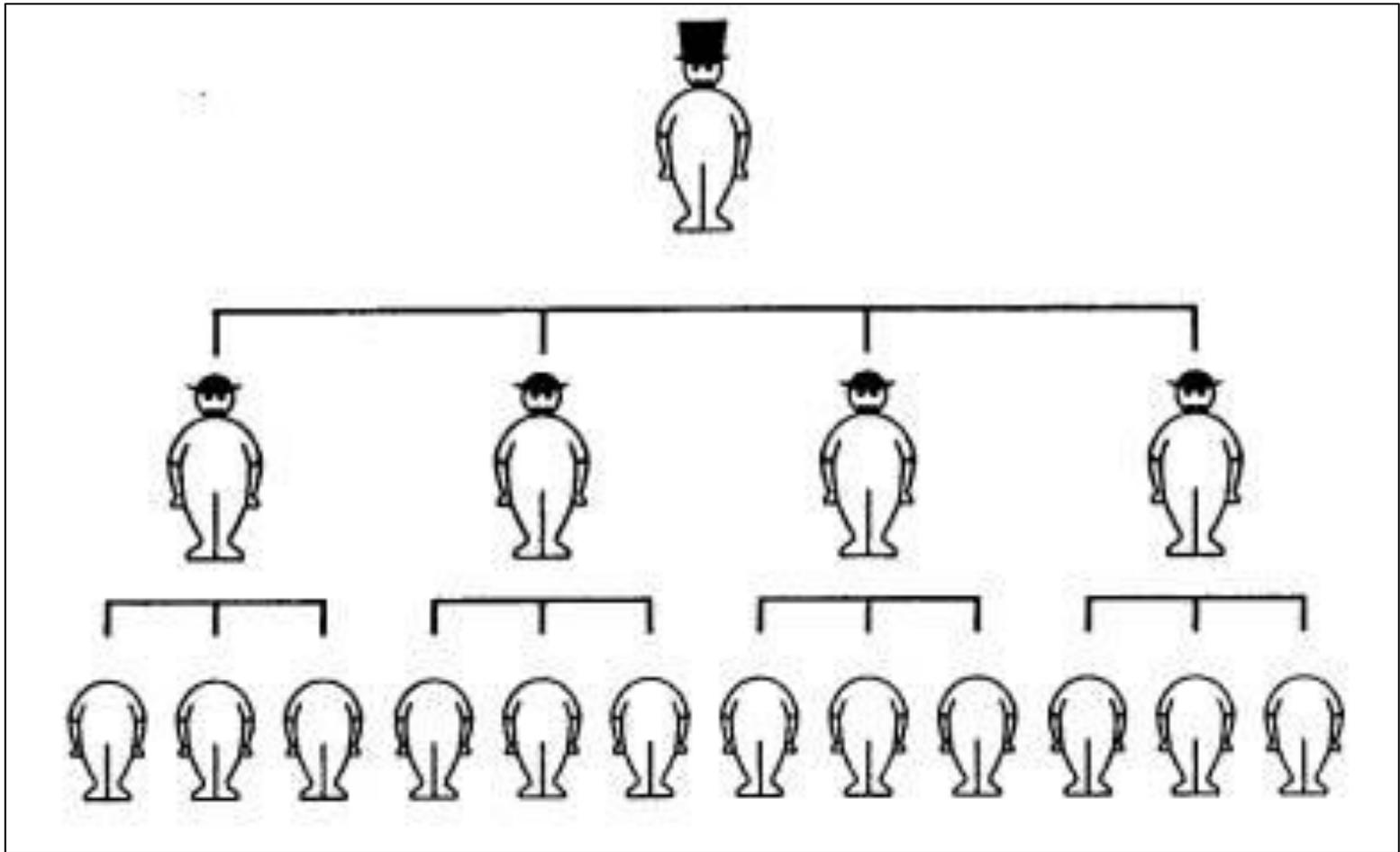
Самые сильные и умные становились
вожаками

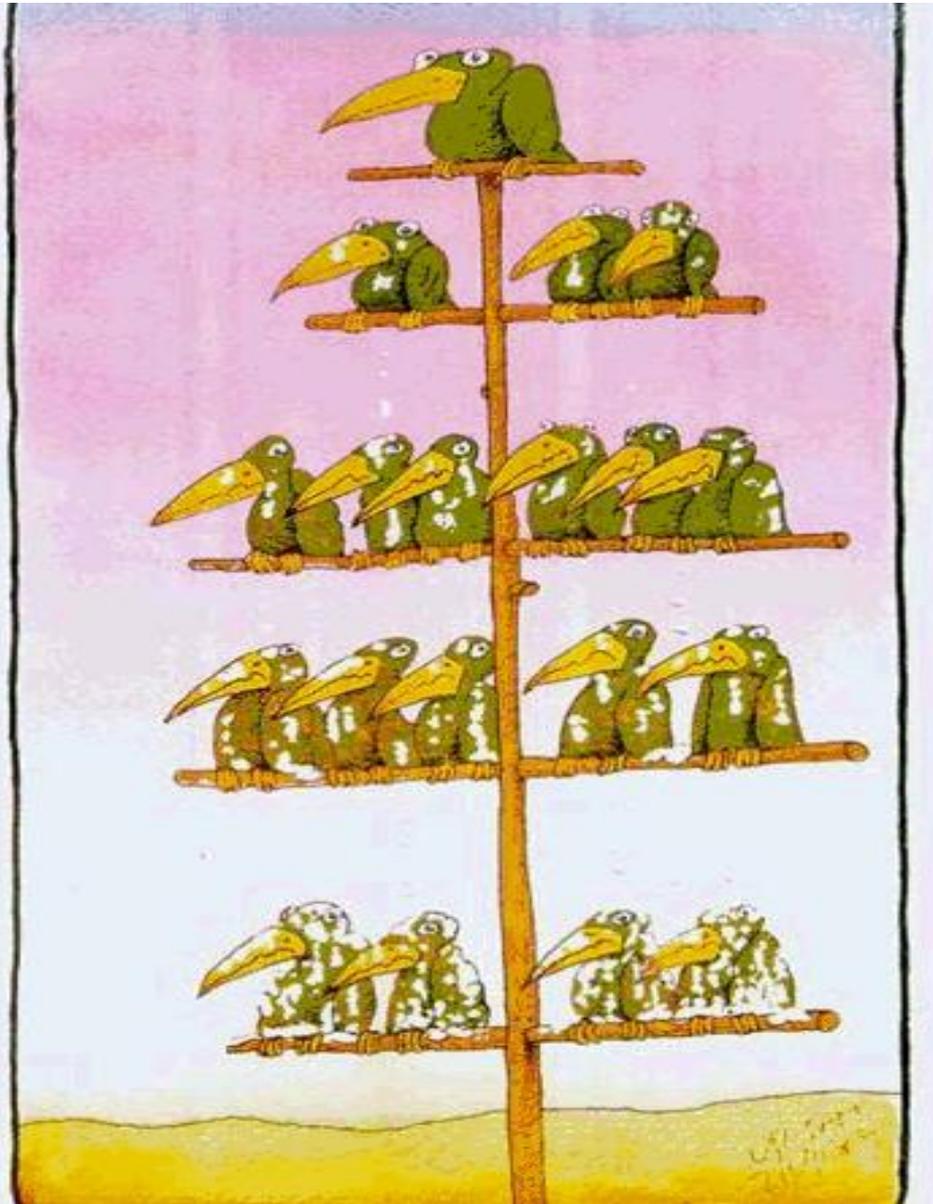
Работа – раб
Авторитет – авторитарный
Глава-голова
Вождь – ведущий
Руководить – водить руками, указывать
Подчиняться – быть под чином (должностным лицом)
Директор – тот, кто указывает направление;
директива

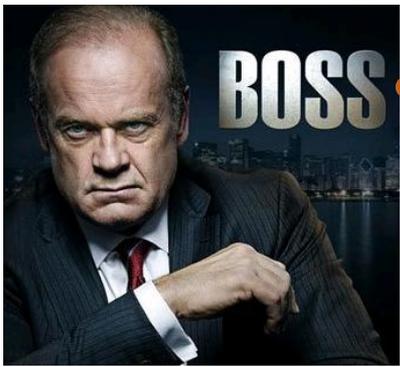
Приказ, внедрение, формирование, вовлечение (!), мотивация: субъект власти осуществляет действие по отношению к объекту - **насилие**

Ты начальник – я дурак; я начальник – ты дурак
Дураков работа любит





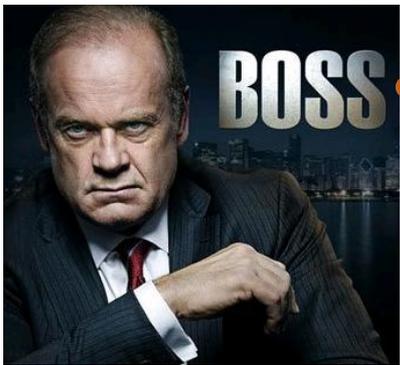




Я умный
Я опытный
Я знаю
Я отвечаю

« ДЕЛАЙ ТАК! »





Я умный
Я опытный
Я знаю
Я отвечаю

« ДЕЛАЙ ТАК! »



Это твое решение.
Это твоя картина мира.
Ты меня спросил?
Ты знаешь, что я чувствую?
Ты знаешь мои ценности, цели,
потребности?
Ты уверен, что я тебя уважаю?
Ты уверен, что знаешь лучше
меня, что мне нужно делать?
Ты уверен, что мне нравится моя
работа?
Ты уверен, что мне от этого будет
лучше? Не будет хуже?

У МЕНЯ - СПЕКТР ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

Делать
так

Масса промежуточных вариантов

Уволиться

16 ПРИЧИН, ПО КОТОРЫМ РАБОТНИКИ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ТО, ЧТО ИМ ПОЛОЖЕНО ВЫПОЛНЯТЬ

1. Они не знают, почему они должны это делать.
2. Они не знают, как это делать.
3. Они не знают, что от них ожидают.
4. Они полагают, что ваш способ не сработает.
5. Они полагают, что их вариант лучше.
6. Они полагают, что есть что-то более важное.
7. В этом нет ничего положительного.
8. Они думают, что они делают это.
9. Они поощряются за невыполнение этого.
10. Их наказывают за выполнение этого.
11. Они предвидят отрицательные последствия выполнения этого.
12. Для них нет отрицательных последствий при невыполнении задания.
13. Препятствия лежат вне их контроля.
14. У них нет нужных знаний и умений.
15. У них есть личные проблемы.
16. Никто не может это выполнить.

Если что-то может быть понято неправильно, оно БУДЕТ понято неправильно.

Закон Мерфи

Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.

Третий закон Чизхолма

Источник: Fournies F. Why Employees Don't Do What They're Supposed to Do and What to Do About It.

<http://www.forum.mbq.ru/viewtopic.php?t=72>

СИНДРОМ 6С

- Самолюбие
- Самомнение
- Сверхуверенность
- Самонадеянность
- Самодовольство
- Самообольщение





Сверхуверенность

- Более 60% опрошенных социологов считают, что они принадлежат к 10 лучшим специалистам в мире
- Три четверти водителей уверены в том, что они водят машину лучше, чем среднестатистический водитель



В авторитарной парадигме – «ручное»
управление «сверху вниз»



Альтернатива -
сотрудничество, человечность:



- Учет мнений всех компетентных и причастных к проблеме сотрудников, поддержка групповых методов принятия решений
- Свободное распространение информации для улучшения качества принимаемых решений, генерации новых идей
- Установление прямых связей между подразделениями, переход от вертикальных к горизонтальным, «плоским» организационным структурам
- Децентрализация, принятие решений на возможно более низких уровнях управления
- Отказ от надзора и контроля «сверху», стимулирование самостоятельности и самоконтроля
- Регламентация процессов (с активным участием исполнителей!)
- Сменяемость, ротация руководителей
- Создание культуры, поощряющей постоянное обучение сотрудников и организации в целом

**Управ-
ление
через
правила
!**

Активная среда – это энергия системы.

- формирование неравнодушного коллектива в части развития своего рабочего места и Компании в целом, эффективных производственных отношений, оздоровление морального климата и повышение настроения персонала на изменения. Вовлечение персонала всех уровней, ликвидация равнодушия.



После внедрения проектов мини преобразований акцент развития был направлен на вовлечение рабочих, стандартизацию работ и коммуникации





Главный элемент производственной системы – лояльный коллектив

Удовлетворенность персонала

- Условия труда
- Мотивация
- Мониторинг удовлетворенности



Вовлечение персонала

- Вытягивание инициатив
- Наставничество/ротация
- Командообразование

Лояльность персонала

- Формирование идеологии
- Распространение идеологии



Создание активной среды развития требует комплексного и системного подхода



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ LONDON-ALMATY, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ – ЕРГАЛИ БЕГИМБЕТОВ

ЧАСТЬ 1

- Основная задача руководителя на любом уровне – не принимать решения
- Демонстрация власти – признак плохого тона
 - любое решение, навязанное авторитетом, на подсознательном уровне воспринимается сотрудником как насилие над ним
 - власть – это действие, а действие вызывает противодействие
- В компании выстроено процессное управление. Его сила в том, что оно разрушает власть руководителей подразделений
- У руководителей подразделений две основных задачи: 1) помогать сотрудникам и развивать их; 2) стимулировать развитие горизонтальных связей между подразделениями
- Не отменяем решения, принятые сотрудниками, даже неправильные. Не говорим, что оно неправильное, иначе у сотрудника возникает ощущение, что ему не доверяют
- На руководящие позиции не берем людей со стороны
- Задача руководителя – сохранить с сотрудниками те отношения, которые были, пока он не был начальником. Не должно возникнуть дистанции между руководителем и подчиненными!
- Если сотрудник может послать тебя подальше – значит, ты выстроил эффективные отношения

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ LONDON-ALMATY, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ – ЕРГАЛИ БЕГИМБЕТОВ

ЧАСТЬ 2

- Приветствуется свободное распространение информации. Основная форма – диалог, который возможен только в условиях доверия
- Контроля по вертикали нет. Иначе – «Кто будет сторожить сторожей?». Надзор и контроль убивают инициативу и ответственность
- Процессы описываются только теми, кто их исполняет (через создание рабочих групп)
- Обучение в основном проходит на рабочих местах. Обучают сотрудников другие, более опытные сотрудники
- Система мотивации разрабатывается не теми, кто мотивирует, а теми, для кого она делается
- Если человек увольняется:
 - Провожаем со всеми почестями
 - Готовы взять обратно
- Сами увольняем за отсутствие доверия – когда накопится несколько случаев, проявится явная тенденция



*Основная трагедия российской
жизни заключается в
колоссальном неуважении
человека к человеку
И. Бродский*

Благими намерениями
вымощена дорога в ад

Насильно мил не будешь

Не делай добра – не
получишь зла

Не лезь со своим уставом в
чужой монастырь

НЕДООЦЕНКА «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
ФАКТОРА» В
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯХ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ