

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

«РАЗУМ» И «ДУША» ПРЕДПРИЯТИЯ

Конарева Людмила,

к.э.н., с.н.с. Института США и Канады РАН

Организационная структура любого предприятия, даже идеально построенная, будет мертва (как hardware компьютера), если организацию не наделить «разумом» и не вдохнуть в нее «душу».

Разум, мозг организации — это, прежде всего, ее высшее руководство. Понятно, что управление всегда осуществляют люди, качество управления зависит от их интеллекта. Английский писатель, поэт и художник XVIII века Джон Рёскин писал:

**«Качество никогда не является случайностью.
Это — всегда результат усилий интеллекта».**

Помимо определенного уровня интеллекта требуется еще и гармонизация интересов лиц, осуществляющих управление, а они, по определению, противоречивы. Возникают типичные конфликты между владельцами и наемными менеджерами, между членами совета директоров и высшими управляющими, между мажоритарными и миноритарными акционерами и т.д. Кроме того, важнейшая цель управления — это предвидение, предсказание будущего. «Вы не можете управлять тем, что уже в прошлом», — справедливо писал Ульям Эдвардс Деминг, а один из его учеников, также известный специалист по управлению Майрон Трайбус утверждал:

«Самая большая проблема, стоящая перед менеджером системы — это предсказание и предвидение». Это под силу только мощному интеллекту.

Интеллект есть управление будущим, по мнению известного российского специалиста в области управления качеством доктора экономических и доктора философских наук Александр Иванович Субетто:

«Интеллект без категории добра, без нравственных ориентиров становится слепым, неразумным», — пишет он. Но и «быть только добрым, только честным с позиции новой нравственности недостаточно, потому что и доброта, и честность, соединенные с невежеством, часто переходят в свою противоположность — в зло и в бесчестие».

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Таким образом, только интеллект, соединенный с нравственностью может обеспечить качественное управление и социально ответственное поведение.

Корпоративная культура

Не меньшее значение имеет «душа» организации. Член-корреспондент РАН, заместитель директора Центрального Экономико-Математического Института РАН Георгий Борисович Клейнер — крупнейший российский ученый по исследованию систем на уровне микроэкономики ввел в обиход понятие «душа» предприятия. Г.Б. Клейнер пишет:

«...Идеальное предприятие — это не просто целостная и цельная система, но «одушевленная» система, т.е. система, в высокой степени обладающая внутренним неповторимым духовным началом, придающим функционированию предприятия активность, целенаправленность и стремление к гармоничному развитию. Для характеристики таких систем можно... условно использовать понятие «души»...Предприятие считается тем более совершенным, чем более развита его «душа».

Проявлением «души» конкретного предприятия является внутренний климат, психологическая атмосфера, особенности взаимодействия руководства с персоналом, а также с заказчиками и партнерами, характер реакции на внешние факторы — все то, что объединяется термином «корпоративная культура».

Г. Б. Клейнер отмечает, что практически каждый сотрудник того или иного предприятия, проработавший на нем значительное время, ощущает и несет на себе некоторый специфический отпечаток — частичку «души» предприятия. Это выражается в господствующей системе ценностей, в особом видении и восприятии как всего того, что происходит внутри организации, так и реальности за ее пределами.

Долгосрочный успех нового руководителя предприятия, приходящего в сложившуюся организацию, зависит не столько от того, в какой мере удастся построить отношения с собственниками, менеджерами или работниками, сколько от того, насколько ему удастся осознать и принять особенности «души» предприятия.

Спасает «душу» качество

В современной рыночной экономике именно предприятия с высокоразвитой «душой» способны выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию. Вместе с тем, как в тяжелые периоды жизни каждого человека, в периоды, связанные со страданиями и утратами, его душе может быть нанесен ущерб (он может озлобиться, ожесточиться), важнейшей задачей становится сохранение души, так и у предприятия в период кризиса может пострадать «душа». Если такое произошло, то одна из главных целей руководства — возрождение «души» организации.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Спасение «души» — задача специалистов по качеству. Об этом, в частности, сравнительно недавно заявил президент и главный исполнительный директор компании «Форд Мотор Компании» Элан Мулалли, выступая с приветственной речью на Всемирной конференции по качеству и усовершенствованию в Сент-Луисе (США). Он сказал, что профессионал в области качества работает, чтобы «спасти душу производства во всем мире».

Системы менеджмента

Какая же корпоративная культура характерна для «высокоодушевленных» организаций, и в каком направлении должна эволюционировать система менеджмента?

Корпоративная культура — понятие емкое. Сюда входит система взаимоотношений в коллективе, моральный климат, системы мотивации персонала, коммуникаций, принятия решений и контроля их исполнением. Характер этих систем зависит от принятого в организации стиля руководства, лидерства.

В теории менеджмента существует множество исследований, посвященных стилям руководства. Так, американский социолог и психолог, основатель Института социальных исследований при университете штата Мичиган, один из крупнейших ученых в области человеческих отношений Ренсис Лайкерт (Rensis Lickert) предложил 4 типа систем менеджмента (см. табл.).

Таблица. Системы руководства (по Ренсису Лайкерту)

Основные показатели стиля руководства	Система 1 Эксплуататорски-авторитарная	Система 2 Благожелательно-авторитарная	Система 3 Консультативная	Система 4 Партисипативная
Уверенность в подчиненных и доверие к ним	Подчиненным не доверяют и в них не уверены	К подчиненным проявляется снисходительное доверие, как например, к слуге	Подчиненным в значительной степени (но не вполне) доверяют, выполнение решений контролируется	Оказывается полное доверие подчиненным во всех вопросах
Ощущение подчиненными свободы	Подчиненные вообще не видят возможности свободно обсуждать с начальством вопросы, касающиеся их работы	Подчиненные не вполне уверены в возможности обсуждать с начальством свою работу	Подчиненные довольно свободно обсуждают с начальством свою работу	Подчиненные чувствуют себя совершенно свободными в обсуждении с начальством любых вопросов, касающихся их работы
Степень вовлечения подчиненных в принятие решений по управлению своим подразделением	Начальство редко интересуется идеями и мнениями подчиненных о решении проблем своей организации	Начальство иногда интересуется идеями и мнениями подчиненных по решению производственных проблем	Начальство интересуется идеями и мнениями подчиненных и использует их для решения производственных проблем	Начальство всегда использует идеи и мнения подчиненных для решения производственных проблем

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

На основании своих исследований Р. Лайкерт выявил «идеальную», с его точки зрения, организацию менеджмента на предприятии. В числе ее основных характеристик:

- стиль лидерства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие к подчиненным и уверенность в них;
- мотивация, основанная на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;
- коммуникации, где потоки информации направлены не сверху вниз, а во все стороны и распределены между всеми уровнями;
- принятие решений, характеризуется тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;
- цели организации, устанавливаются путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;
- контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Это — четвертая базовая модель, система партисипативного (от англ. participation — участие) управления, которое он отождествляет с демократическим. По мнению Р.Лайкерта, она — самая действенная. Он предположил, что поведенческие характеристики в организации, рассматриваемые как случайные переменные, такие как мотивация персонала, их установки, лояльность сотрудников, напрямую влияют на конечные результаты деятельности организации, измеряемые в показателях эффективности, затрат, доходов и прибыльности.

Партисипативная система — идеальная, поскольку она обеспечивает наибольшую эффективность за счет наилучшего использования человеческих ресурсов. В таких системах сотрудники лучше мотивированы, проявляют большую лояльность организации, достигают более высокой производительности труда.

В партисипативных системах первой заботой руководителя являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. При таком подходе руководитель уделяет особое внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

Р. Лайкерт не скрывает, что партисипативная система — труднодостижимый идеал, однако именно в таких системах корпоративная культура обеспечивает здоровое состояние «души» организации. Более того именно предприятия с высокоразвитой корпоративной культурой являются социально ответственными.