

# Парадоксы традиционного производства: записки постороннего



**Евгений Моргунов,  
д.пс.н.**

Когда организационная культура не только сложилась, но и за несколько десятков лет «кристаллизовалась», сложно ее изменять. Скорее, агент изменений будет вытеснен из организации, чем заметно изменятся краевые принципы ее существования. Многие руководители в таких условиях предпочитают жить по уже сложившимся внутренним правилам. Но вот парадокс — сложившаяся культура становится тормозом на пути дальнейшего развития организации. И организации ничего не остается, как постепенно сползать в группу аутсайдеров. Хорошо, если государство готово помогать такой организации ввиду ее стратегической важности. Но, с одной стороны, де-нег у государства становится меньше, чем раньше, а с другой, «аппетиты» дотируемой организации могут расти «во время еды». Значит, надо развиваться, несмотря на очевидные тормоза, обусловленные ментальностью работников. Тем более если есть идеальная цель — сформировать подвижное кадровое ядро, способное к обучению и переобучению, к смене профессии и места жительства вплоть до переезда в другой город. В то же время есть еще один, так сказать вложенный парадокс. В ходе интервью ни одно упоминание о новых персонал-технологиях не вызвало у нашего уважаемого директора по персоналу особого энтузиазма. Аутсорсинг — не для нас, аутстаффинг — хорошо, но



о других, креативность — только не в цеху. Как же при этом подходе набрать, а мое главное — удержать креативную молодежь, жещую и готовую переучиться и переезжать.

Думаю, что надо использовать технологию «матрешки» — вкладывать в привычные мероприятия и названия новые технологии и смыслы, ведущие к новым уровням креативности и дающие преимущество целевым группам работников. Пусть программа повышения производительности труда будет называться как обычно — «производительное соревнование», предполагающее регулярные меры производительности, процентов брака, длительнопростоев.

Но дополнительно пусть появится какой-нибудь новый показатель, например, наличие рационализаторских предложений или даже участие в цеховом спортивном соревновании.

Или, например, то же производительное соревнование, но уже командное. Но разработать показате-

ли, которые могут выявлять бригадную эффективность работы, но организовать их так, чтобы победа в соревновании могла бы быть достигнута только при условии командной сыгранки в рамках тренинга командообразования.

При такой организации соревнований каждая из различных частей организации получает что-то свое: «традиционалисты» — привычное название и мероприятие, а «инноваторы» — подспорье для своей тяги к новому и новые компетенции. Организаторы же соревнования могут получить ценную диагностическую информацию о перспективных работаках, из которых в потенциале может быть сформировано «идеальное кадровое ядро».

Возьмем еще одно направление, рассмотренное в интервью, внутренние коммуникации. Да, интенсификация общения между специалистами из разных предприятий компании — цель благая.

Однако, на пути подобной программы могут возникнуть проблемы. Сначала общение

будет происходить из интереса к новым возможностям, но потом постепенно затухнет из-за географической и смысловой разобщенности участников. Следовательно, руководство должно сконструировать условия для появления дополнительного смысла у подобной интенсификации общения.

Один из вариантов такого дополнительного смысла — создание новых конкурентоспособных продуктов, предполагающих кооперацию разных предприятий компании. Вот при таком условии новые технические средства коммуникаций будут работать даже с перегрузкой. При этом, конечно, заочное общение должно предваряться очной конференцией, на которой будут поставлены новые стратегические задачи — выход на рынок с новыми продуктами. Сейчас, кстати, весьма актуальной для проведения такой конференции может стать тема импортозамещения.

Журнал



октябрь 2014 г.