

Т. Ю. БАЗАРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

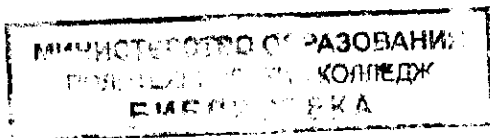
УЧЕБНИК

69769

Рекомендовано
Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением
высшего профессионального образования «Государственный
университет управления» в качестве учебника для обучающихся
по программам среднего профессионального образования
по группе специальностей «Экономика и управление»

Регистрационный номер рецензии 349
от 22 июня 2015 г. ФГАУ «ФИРО»

13-е издание, переработанное и дополненное



Москва
Издательский центр «Академия»
2015

УДК 331.108.2
ББК У.65.050.2
Б173

Рецензент —
преподаватель первой квалификационной категории,
председатель ПЦК «Земельно-имущественных отношений
и финансово-экономических дисциплин» Московского
автомобильно-дорожного колледжа имени А. А. Николаева
В. Д. Солодовникова

Базаров Т. Ю.

97769

Б173 Управление персоналом : учебник для студ. учреждений
сред. проф. образования / Т. Ю. Базаров. — 13-е изд., пере-
раб. и доп. — М. : Издательский центр «Академия», 2015. —
320 с.

ISBN 978-5-4468-1337-7

Учебник может быть использован при изучении общепрофессиональ-
ной дисциплины или профессионального модуля «Управление персоналом»,
в соответствии с ФГОС среднего профессионального образования по укруп-
ненной группе специальностей «Экономика и управление».

Раскрыта специфика управления персоналом в зависимости от стадии
жизненного цикла организации. Особое внимание уделено типам организа-
ционных культур современных предприятий. Рассмотрены вопросы плани-
рования численности персонала, конкурсного набора, оценки труда и атте-
стации, формирования кадрового резерва, стимулирования труда, а также
особенности кадрового менеджмента в ситуации кризиса.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ИЗДАТЕЛЬСТВО
«АКАДЕМИЯ»

УДК 331.108.2
ББК У.65.050.2

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым
способом без согласия правообладателя запрещается*

© Базаров Т. Ю., 2006
© Базаров Т. Ю., 2015, с изменениями
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2015
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2015

ISBN 978-5-4468-1337-7

Уважаемый читатель!

Учебник является частью учебно-методического комплекта по специальностям среднего профессионального образования и может быть использован при изучении общепрофессиональной дисциплины или профессионального модуля «Управление персоналом».

Учебно-методические комплекты нового поколения включают в себя традиционные и инновационные учебные материалы, позволяющие обеспечить изучение общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей. Каждый комплект содержит учебники и учебные пособия, средства обучения и контроля, необходимые для освоения общих и профессиональных компетенций, в том числе и с учетом требований работодателя.

Учебные издания дополняются электронными образовательными ресурсами. Электронные ресурсы содержат теоретические и практические модули с интерактивными упражнениями и тренажерами, мультимедийные объекты, ссылки на дополнительные материалы и ресурсы в Интернете. В них включен терминологический словарь и электронный журнал, в котором фиксируются основные параметры учебного процесса: время работы, результат выполнения контрольных и практических заданий. Электронные ресурсы легко встраиваются в учебный процесс и могут быть адаптированы к различным учебным программам.

Б9775

Надеюсь, что мои внуки — Амир, Алим,
Диана и Даниэль — станут хорошими
профессионалами.

Автор

Предисловие

События, происходящие внутри и вокруг каждой организации, рассматриваются глазами ее сотрудников. Несмотря на то, что представления людей, как правило, далеки от рациональных, они оказывают решающее влияние на действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях. Но целостное представление о закономерностях функционирования организации практически невозможно составить из одного лишь знания индивидуальных особенностей конкретных личностей и/или анализа деятельности отдельных членов данной организации. Этим и объясняется неиссякаемый интерес исследователей и практиков к такой сфере деятельности, как управление персоналом.

Не будет преувеличением сказать, что новое тысячелетие ознаменовалось в нашей стране началом институционализации новой профессиональной области — управление человеческими ресурсами. Об этом свидетельствуют и новые ожидания от кадрового менеджмента (он должен выполнять управленческую и социальную функции), и образование различных сообществ в форме «школ» и ассоциаций, представители которых готовы анализировать теоретико-методические обоснования своей профессиональной деятельности, и появление вполне развитых форм воспроизведения накопленного опыта (учебных программ, журналов и т. п.).

Чему обязано возникновение указанной новой профессиональной области? Есть разные объяснения: от весьма экзотического представления о наступлении гуманитарной («психозойской») эры до осознания необходимости понять наконец, как же нивелировать издержки управления, сопряженные с непредсказуемыми реакциями «человеческого фактора».

Не вдаваясь в дискуссию, отметим, что сегодня совершенно очевидна потребность специалистов в области управления персоналом в приобщении к определенному языку, имеющему отношение к их профессиональной области. Более того, можно констатировать заинтересованность коллег в разработке концептуальных

схем, позволяющих упорядочить эмпирически разрозненные данные и перевести их в форму рецептурного (практически ориентированного) знания. В этой связи обратим внимание на ряд проблем, требующих специального обсуждения.

Проблема контекста. Работа специалиста по управлению человеческими ресурсами не существует сама по себе, не может быть «изъята» из командной работы и рассмотрена как некий автономный объект. Она включена в очень сложную систему кооперации, внутри которой только и уместно говорить о том, какие используются технологии, как и при каких условиях они работают, какие требования предъявляются к пользователю данных технологий, как оценить эффективность их использования.

Проблема практической ориентированности. Как и логистика, которая первоначально возникла в области снабжения, соответствующего массовому производству, а затем стала достаточно бурно развиваться, захватывая другие области человеческой практики, кадровый менеджмент начинает выходить за традиционные границы. Сегодня мало кому нужны кадры «вообще» и «когда-нибудь». Общее правило: «Все должно быть тогда, когда нужно, там, где нужно, и с теми характеристиками, которые нужны», — применимо и к области управления персоналом.

Проблема стратегической перспективы. Иногда утверждают, что кадрами нужно начинать заниматься за шаг до того, как вы собрались вносить изменения в цели, стратегию и технологии деятельности компании. Однако «за шаг» — это слишком поздно. Люди должны понимать не только то, что им предстоит делать, но и во имя чего. Иначе они будут делать то, что они умеют, а вовсе не то, что диктуют новые требования. Поэтому существует необходимость разработки технологий в области «внутреннего PR» с выходом на технологии «тренинг-менеджмента».

Особое внимание следует уделить подготовке в данной области учащихся системы среднего профессионального образования (лицеев и колледжей). Нам представляется, что именно в этом возрасте и на данном этапе раннего профессионального образования закладываются основы управленческой компетенции будущих руководителей отечественных организаций. Не принижая значения овладения тех аспектов профессии, которые принято называть предметными, хотим сфокусировать внимание читателей на организационной и управленческой подготовке подрастающего поколения. Каждый из юных читателей данного учебника не раз задавался вопросом, как возможна организация группы людей для достижения единой цели. При том, что все люди имеют свои инди-

видуальные цели, нередко противоречащие целям тех, с кем приходится взаимодействовать. Еще чаще каждому подростку и юноше приходилось замечать, что одним сверстникам больше, чем другим, удается стать лидером в той или иной ситуации. Но при этом возникал вопрос, в чем причина этого, и можно ли этому научиться. Мы постараемся ответить и на эти вопросы, последовательно рассматривая организационную жизнь как особую предметную область, подчиняющуюся своим закономерностям.

Предлагаемый учебник создан на основе коллективного опыта практической консультационной деятельности и опыта проведения учебных занятий со студентами факультетов психологии МГУ и Высшей школы экономики, а также слушателями курса «Управление персоналом» Института практической психологии НИУ Высшей школы экономики. Кроме того, он продолжает традицию учебника «Управление персоналом», выдержавшего 12 изданий.

Автор выражает глубокую благодарность коллективам кафедры социальной психологии МГУ, а также экспертам «Центра кадровых технологий XXI век» и Института практической психологии Высшей школы экономики за поддержку и критические замечания, которые помогли при подготовке этой работы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Многочисленные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее внутренней среде. Это и идентификация организации через формальную и неформальную составляющие, и попытка отделить управленческую и исполнительскую части. В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за основной и вспомогательный процессы, а в коммерческих — подразделения, зарабатывающие деньги и обеспечивающие этот процесс. Однако прямая и очевидная морфологизация организационной реальности по-прежнему оставляет актуальным вопрос, что же составляет суть организации как социального института.

Существует, как минимум, три базовые метафоры, с помощью которых люди описывают свою организацию (от малых групп до крупных корпораций). Это метафоры «механизма», «организма» и «семьи».

Кроме того, для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) выделяются элементы, из которых состоит организация: цель, структура, управление, ресурсы (финансы), персонал, технология. Все элементы организации должны находиться в гармонии друг с другом. Формулируя цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

Можно усмотреть суть организационного контекста, влияющего на подходы к управлению персоналом, и через закономерности эволюции организации: от стадии ее формирования к стадии спада. Все эти вопросы и будут в центре нашего внимания в рамках данной главы.

Управление персоналом — одна из важнейших составляющих управленческой деятельности — как правило, основывается на некотором (необязательно декларируемом) представлении о месте человека в организации. По мнению Л. И. Евенко, в теории и практике управления «человеческой стороной» организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов (или парадигм) управления — экономического, органического и гуманистического [Евенко, 1996, с. 33].

Экономический подход. Начало концепции использования трудовых ресурсов было заложено экономическим подходом к управлению. В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции «использования трудовых ресурсов» можно выделить:

- 1) обеспечение единства руководства: подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- 2) соблюдение строгой управленческой вертикали: цепь управления от начальника к подчиненному идет сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- 3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля: число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- 4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации: штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- 5) достижение баланса между властью и ответственностью: бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины: подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоценке или перемотивированию.

Краткое описание экономического подхода к управлению представлено в табл. 1.1.

Органический подход. В рамках *органической парадигмы* последовательно сложились концепция «управления персоналом»

Таблица 1.1. Характеристика противоречия, свойственных экономическому подходу

Условие эффективности	Противодействующее обстоятельство
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Достаточно стабильная среда	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Необходимость производить один и тот же продукт	Интересы работников берут верх над целями организации, при этом возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Согласие человека быть деталью машины и вести себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

(*personnel management*) и концепция «управления человеческими ресурсами» (*human resources management*). Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии, способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность. Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как «цели», «потребности», «мотивы», а также «рождение», «взросление», «старение» и «смерть» или «возрождение» организации. Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (организация как мозг, перерабатывающий информацию), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 1.2).

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «функция», «локализация» и «симптом», «связь» и «обратная связь», являющиеся существенными для области управления персоналом.

Так, «функция» традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени. Однако такого понимания, оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, вроде пищеварения и дыхания [Климов, 1996].

Таблица 1.2. Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Потребность	Содержание управленческой деятельности
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Предоставление сотруднику работы, находящейся в зоне его устремлений, обеспечивающей его автономию и ответственность, развивающей самоидентичность
Социальные потребности	Предоставление работы, позволяющей общаться с коллегами и ощущать свою значимость
Потребность в безопасности	Осуществление программ пенсионного и социального страхования, поддержки в случае болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создание безопасных условий труда
Физиологические потребности	Обеспечение заработной платой и другими видами материального вознаграждения, достаточными для восстановления работоспособности

Основатель отечественной нейропсихологии А. Р. Лурия отмечает: «Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостаза) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается». В результате автор формулирует важнейший постулат: «Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы» [А. Р. Лурия, 1973, с. 71].

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем. А. Р. Лурия отве-

чает: «...высшие психические “функции” как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых вносит свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга» [А. Р. Лурия, 1973, с. 74].

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, т.е. местоположении, а с другой — не так просто определить, где же находится само это место. Более того, поражение каждой из этих зон (имеются в виду зоны мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, «симптом» (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации.

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность, в целом, так и управление персоналом, в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга заключается не в дифференциации и узкой специализации, а в системности и комплексности, для которых важны связи, которые в каждый момент создаются в избыточном количестве.

Отсюда можно сформулировать следующие *принципы голографического структурирования* организации:

- храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника);
- создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные);
- развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все);
- создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным: принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата действуют на основе неполной информации, способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения, неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге, органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
- организацию следует понимать в терминах взаимосвязанных внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода управления представлено в табл. 1.3.

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Поощрять такие способы анализа, которые дают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Гуманистический подход. Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции «управления человеком» (*human being management*) и из представления об организации как культурном феномене. При этом культура рассматри-

Таблица 1.3. Характеристика противоречий, свойственных органическому подходу

Условие эффективности	Противодействующее обстоятельство
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать в ущерб праву личности на свободу выбора
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Тезис о «функциональном единстве»: все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность «социального дарвинизма»
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий	Перекладывание ответственности на внешние причины вместо изменения курса

вается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле

обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем. Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяемые всеми членами организации. При этом можно задаться следующими вопросами: Каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важным является, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Современный уровень менеджмента (в период 80—90-х гг. XX в.) предполагает, что «объектом» управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа (прил. 1), а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы людей от другой. Люди создают культуру как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением и заимствованного социального опыта.

В литературе выделены следующие основные исторические типы организационных культур: органическая (ООК), предпринимательская (ПрОК), бюрократическая (БОК), партиципативная (ПартОК).

Краткое описание организационных культур через основные характеристики представлено в табл. 1.4 (см. также прил. 1).

Обычно существующая в организациях культура является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования. Определение значения той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации может быть произведено с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В зарубежной литературе, посвященной вопросам управления, выделено пять типов управленческих форм и соответствующие им рычаги управления и области целеопределения (табл. 1.5, 1.6).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм (УФ) позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (КУФ), и к соображениям выгоды (РУФ), и к установ-

Таблица 1.4. Характеристика основных типов организационных культур

Тип культуры			
ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
<i>Организация направляется</i>			
согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
<i>Проблемы решаются на основе</i>			
исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
<i>Лидерство основывается на</i>			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству
<i>С хроническими проблемами справляются с помощью</i>			
непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
<i>Повседневная работа</i>			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
<i>Функции и ответственность</i>			
реализуются почти с автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости

592EE3

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
 ГОРЬКОВСКИЙ КОЛЛЕДЖ
 БИБЛИОТЕКА

Тип культуры			
ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
<i>Желания и интересы отдельных людей</i>			
оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
<i>Руководство</i>			
задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
<i>Разногласия и конфликты</i>			
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
<i>Коммуникации (общение)</i>			
ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
информация и данные расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

лению властей (БУФ), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (ДУФ); наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (ЗУФ).

Таблица 1.5. Индикаторы типов организационных культур

Организационная культура	Управленческая форма	Рычаг управления	Область целеопределения
Органическая (ООК)	Коллективистская (КУФ)	Авторитет	Групповые интересы
Предпринимательская (ПрОК)	Рыночная (РУФ)	Деньги	Максимальная прибыль
Бюрократическая (БОК)	Бюрократическая (БУФ)	Сила	Воля начальства
Партиципативная (ПартОК)	Демократическая (ДУФ)	Закон	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства
	Знаниевая (ЗУФ)	Знания	Поиск истины

Позитивный вклад гуманистического подхода в понимание организационной реальности состоит, как минимум, в следующем.

Во-первых, культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

Во-вторых, представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и органический подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь

Таблица 1.6. Механизмы и инструменты процесса целеполагания

Этап	Доминирующая УФ	Задача этапа	Критерий	Технологический инструментарий
I	РУФ	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале	Прибыльность	Маркетинг
II	ДУФ	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Легитимность	Нормативная база
III	КУФ	Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива	Приемлемость	Изучение общественного мнения
IV	ЗУФ	Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации)	Осуществимость	Анализ ресурсов, обстановки при разработке программы
V	БУФ	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей	Реализуемость задач	Разработка заданий

они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

В-третьих, гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

Наконец, в-четвертых, в рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это

не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФЕНОМЕН

Термин *организация* произошел от французского *organiser* — устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать. Этим словом можно определять:

1) строение чего-либо. Обычно в этом значении слово употребляется в естественных науках;

2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт. Именно в этом значении мы и будем использовать данное понятие;

3) саму деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других. В предыдущей главе, рассматривая управленческие роли, мы использовали термин *организатор*, описывая деятельность специалиста по организационному проектированию, созданию специфических организационных структур, наиболее эффективных в заданных условиях, т.е. специалиста, который с помощью создания особых форм взаимодействия людей формирует план и порядок осуществления деятельности.

К общепризнанным постулатам современного представления об организации как социальном институте можно отнести следующие:

- каждая организация существует в измерении пространства и времени;
- существование организации можно рассматривать либо как ее функционирование, либо как развитие;
- различие между функционированием и развитием состоит в различном соотношении влияния внешних или внутренних (по отношению к организации) обстоятельств и факторов;
- о функционировании организаций говорят в тех случаях, когда необходимость в изменении задается извне, но при этом внутри организованной целостности не происходит существенных перемен (например, не меняются отношения между частями);
- главные проблемы возникают при попытке понять сущность развития организации. С одной стороны, предполагается, что источник изменений находится внутри организации, а с другой — сами изменения могут быть прогрессивными или регрес-

сивными. При этом каждый раз открытым остается вопрос, что есть внутренняя среда организации.

Многочисленные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее внутренней среде. Это и идентификация организации через формальную и неформальную составляющие, и попытка отделить управленческую и исполнительскую части. В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за основной и вспомогательный процессы, а в коммерческих — подразделения, зарабатывающие деньги и обеспечивающие этот процесс.

Однако прямая и очевидная морфологизация организационной реальности по-прежнему оставляет актуальным вопрос, что же составляет суть организации как социального института. Одним из возможных путей ответа на этот вопрос могло бы быть исследование представлений людей о том, что есть организация.

Возможность такого подхода обосновывается тем, что социальное представление:

- выражает не индивидуальное мнение человека, а его мнение как члена общности;
- является результатом взаимопроникновения субъекта и объекта, в котором сливаются воедино образ и значение;
- в социальном взаимодействии одновременно выполняет функции познания, регуляции и адаптации.

В этом смысле представление людей о собственной организации может рассматриваться как форма обобщенного совместного знания (со-знания), обусловленного внутриорганизационным контекстом. Понятно, что благодаря процессу объективации снимается противоречие между субъектом и объектом управления, а сам процесс управления может рассматриваться как адаптация имеющихся у работников образов о социальных общностях к идеальному представлению о данной организации.

В то же время остается не совсем ясным, что именно задает «каркас» внутриорганизационных шаблонов социальных представлений. Если прошлый опыт, то как возникают новые паттерны? Если же образцы вменяются «держателями основных ценностей» организации, то каков механизм интериоризации?

В определенной степени ответы на эти вопросы содержатся в исследованиях, которые принято относить к классу «системно-ситуационных». Начиная с работ Ф. Фидлера, в социальной психологии активно используется принцип комплексного многофакторного представления о групповой ситуации.

В последние годы практические работы и стремление к социальной релевантности выдвинули «социальную ситуацию» в качестве предмета специального рассмотрения социальных психологов.

Отправным пунктом исследований, относящихся к данному направлению, является понимание социальной ситуации в качестве «естественного фрагмента социальной жизни, определяемого включенными в него людьми, местом действия и характером разворачивающихся действий или деятельности» [П. Н. Шихирев, 2000, с. 284 — 285]. Это позволяет выявить систему универсальных факторов, определяющих любую ситуацию социального взаимодействия и выявляющих ее определенность. Очень важным моментом данного подхода является введение такой единицы анализа социально-психологической феноменологии как социальное событие.

Системное представление о ситуации как совокупности характеристик социального события, воздействующих на индивида, позволяет рассматривать совместную деятельность участников группы, т. е. их со-бытие, в качестве важнейшего фактора, определяющего образ конкретной организации в представлениях ее участников и отвечающего критерию конвенциональной объективности. Применительно к теме нашего рассмотрения важно отметить, что формирование данного образа и его закрепление в поведенческих актах происходит параллельно в нескольких направлениях. Прежде всего, это касается целей организации, правил и набора исполняемых ролей или моделей внутриорганизационного взаимодействия.

С учетом сказанного нами была предпринята попытка выявления эмпирической модели внутреннего строения организации. Мы исходили из предположения, что по аналогии с имплицитными теориями личности можно, основываясь на представлениях работников об известных им организациях, выявить имплицитную теорию организации. В ходе многочисленных опросов и групповых дискуссий с работниками, имеющими разный опыт управленческой деятельности в различных организациях (всего исследованием было охвачено более 1 000 чел.), в качестве центрального обсуждался вопрос о том, без чего не может существовать ни одна организованная общность людей.

Суммируя результаты исследования, мы получили следующие данные. В социальном представлении отечественных управленцев, занимающих разные уровни в структуре организации и имеющих разный опыт управленческой деятельности, по данным факторно-

го анализа весьма отчетливо представлены следующие измерения организации, которые можно считать не сводимыми друг к другу элементами, составляющими ее (организации) внутреннюю среду (рис. 1.1).

Рассмотрим подробнее каждый из элементов в отдельности с точки зрения «человеческого измерения» организации.

Цель. Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее цель — то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом — для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования. В этом смысле первое определение цели принято называть миссией организации, а второе — видением.

Все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии — утверждения, раскрывающего смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Примерами подобного рода заявлений могут быть сле-

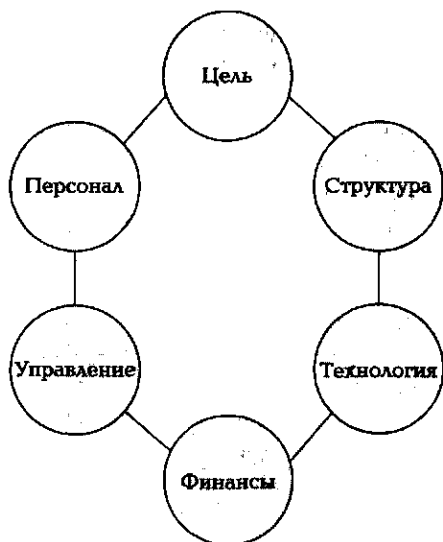


Рис. 1.1. Элементы организации

дующие: «Наша цель — сделать мир меньше» (телекоммуникационная компания); «Вместе с нами — в будущее» (компьютерная техника); «Нормальная техника — для удобной жизни» (бытовая техника) и др. Таким образом, миссия — это представление о стратегических целях, и в этом смысле — о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

Для описания цели организации важен такой аспект, как *видение*, т. е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах организации и называется видением (от англ. *vision* — предвидение).

Структура. Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то разновидности возможных связей между звеньями системы позволяют различать следующие виды структур:

а) линейная, в которой звенья связаны друг с другом последовательно;

б) кольцевая, в которой звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;

в) «колесо», в которой, в отличие от кольцевой, в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;

г) звездная, в которой, в отличие от структуры «колесо», отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);

д) многосвязная, в которой, в отличие от кольцевой структуры, каждое звено связано со всеми остальными;

е) сотовая, в которой каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);

ж) иерархическая, характеризующаяся наличием иерархии управления;

з) смешанная, при которой в различных подсистемах могут иметь место названные выше виды структур [В. А. Спивак, 1995].

К основным типам организационных структур, используемым в практике управления, относятся линейная, функциональная и адаптивная.

Линейная структура — иерархически организована, характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием.

К преимуществам линейных организационных структур, как правило, относят возможность обеспечить четкую систему взаимных связей между элементами, быстроту реакции элементов в ответ на прямые приказания, согласованность действий исполнителей, оперативность в принятии решений, ясность личной ответственности руководителя за исполнение принятых решений.

Основной проблемой, свойственной данному типу структуры, принято считать ограничения, задаваемые диапазоном контроля, который определяется качественными и количественными характеристиками связей, непосредственно «замыкаемых» на руководителе.

С точки зрения качественных характеристик речь идет о содержании и направлениях информационных потоков между руководителем и подчиненными, которые могут быть не только односторонними или двусторонними (параметр направления), но и регулятивными, информационными и проблемными (параметр содержания).

Количественные характеристики связей в большей степени, чем качественные, поддаются измерению. В.А.Грайкунас [Фалмер, 1992] предложил следующую формулу расчета числа связей в подразделении:

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right),$$

где n — число подчиненных.

Количество всех возможных отношений, в которые вступает руководитель со своими подчиненными, рассчитанное по формуле В.А.Грайкунаса, представлено в табл. 1.7, из которой следует, что принципиальное изменение количества отношений руководителя с подчиненными происходит при увеличении числа последних с одного до двух.

Согласно В.А.Грайкунасу, если один руководитель (Р) имеет двух подчиненных (А и Б), можно поддерживать прямые связи Р и А, а также Р и Б. Однако бывают случаи, когда Р взаимодействует с А в присутствии Б, и наоборот. Кроме того, между А и Б существуют взаимосвязи А—Б и Б—А. Таким образом, можно различать три вида связей между руководителем и более чем одним подчиненным: прямые, групповые и перекрестные [Р.Фалмер, 1992, с. 23].

Функциональная структура строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной.

Таблица 1.7. Соотношение числа подчиненных и количества взаимосвязей в системе «руководитель — подчиненные»

Число подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	18
Количество взаимосвязей	1	6	18	44	100	222	490	1 080	2 376	...	2 259 602

Среди преимуществ функциональных организационных структур обычно отмечают следующие:

- более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из подвариантов функциональной структуры является *дивизионная (департаментная) структура*, которая может быть построена по нескольким основаниям:

- продуктному (принцип «один продукт — одна структура»);
- региональному или географическому (принцип «один регион — одна структура»);
- сегмент потребительского рынка (принцип «одна группа потребителей — одна структура»).

Адаптивные (органические) структуры — гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды (по аналогии с живыми организмами). К ним относятся проектная и матричная организационные структуры.

Проектная организационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создается для решения конкретной задачи.

Матричная организационная структура (функционально-временно-целевая) характерна для организаций, для которых проектная форма является постоянной. В этом случае управленческая вертикаль строится соответственно отдельным сферам деятельности организации, а по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимости от их позиции в организации.

К преимуществам матричной организационной структуры обычно относят:

- активизацию деятельности руководителей за счет создания проектных (программных) подразделений и резкого увеличения непосредственных контактов с функциональными подразделениями;
- гибкое использование кадрового потенциала организации.

Проблемы, связанные с использованием матричной организационной структуры, как правило, усматриваются в ее сложности, связанной с необходимостью «увязать» большое количество вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

Технология. Очень часто «базисной» характеристикой организации, определяющей ее «специфическую особенность», является используемая в ходе основной производственной деятельности технология. Этот элемент организации нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, корреспондирующие с целями деятельности организации. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые претерпевало производство.

Первый уровень — дотехнологический, при котором каждое изделие создавалось как уникальное. Второй уровень связан с внедрением стандартизации и механизации. Начался он с производства первого стрелкового оружия — мушкетов и был призван удешевить производство за счет взаимозаменяемости отдельных деталей и узлов конечного продукта. Вследствие этого специализации «подверглись» как отдельные исполнители, так и подразделения, и фирмы, включенные в технологический процесс.

Следующий уровень технологизации производства справедливо связывают с появлением конвейерных сборочных линий начала XX в. На первых конвейерных линиях рабочий не имел своего собственного рабочего места и следовал за изделием. Так продолжалось до тех пор, пока не был изобретен движущийся конвейер, в рамках которого предусматривалось отдельное рабочее место для каждого исполнителя. Внедрение движущихся конвейерных линий Генри Фордом позволило в 10 раз уменьшить себестоимость производства автомобилей.

Известные сегодня производственные и управленческие технологии в конечном итоге могут быть рассмотрены под углом зрения предполагаемой в их основе доминирующей формы организации совместной деятельности исполнителей, что существенно влияет (через отбор людей, обладающих особыми «групповыми» или «технологическими» свойствами) на характер организации.

Под *типом совместной деятельности*, или формой организации совместной деятельности, в социальной психологии принято понимать способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем. Согласно классификации Л. И. Уманского, к числу базовых можно отнести три типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную и совместно-индивидуальную.

Совместно-взаимодействующий тип деятельности характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей, как правило, примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников. Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может служить совместное перемещение тяжестей.

Совместно-последовательный тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т.д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместного преобразования исходного сырья в конечный продукт. Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда результат деятельности одного из участников процесса, переходя к другому, становится для последнего предметом труда.

Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается от предыдущих тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы и отвечает за него персонально, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Личное и непосредственное взаимодействие между участниками может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через современные средства связи — телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь физическое пространство деятельности, общее время, предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности — процесс обучения в ходе лекционных занятий или независимый анализ разных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

В последнее время специалисты стали описывать особую форму организации совместной деятельности людей, которая получила

название *совместно-творческая деятельность* [П. В. Малиновский, 1990]. Речь идет не об открытии нового типа взаимодействия между людьми, поскольку принципы совместно-творческой деятельности зародились задолго до появления науки управления и по сей день активно реализуются в сфере науки и искусства. Однако для управленческой деятельности перенос и адаптация норм совместного творчества оказались не только совершенно новым опытом, но и явились одной из причин управленческой революции конца XX в. Дело в том, что подобно участникам научного или творческого проекта современным управленцам приходится создавать нечто совершенно новое, зачастую уникальное, чего нельзя достичь, следуя имеющимся правилам и технологиям. В таких коллективах создается особый тип взаимоотношений — со-творчество, предполагающий преодоление не только иерархических и функциональных, но и личностных, и профессиональных барьеров, когда каждый участник творческого процесса становится равноправным создателем нового.

Групповое поведение в условиях со-творчества характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, особенно в направлении повышения собственной профессиональной компетентности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику предлагать испытанные им самим способы решения задач, обогащаться подходами и методами работы, которые присущи другим специалистам, а с другой стороны, — синергетический (взаимообогащающий) эффект, возникающий в процессе совместного творчества, дает мощный импульс развитию самой группы.

Особенность участия каждого в совместно-творческом типе деятельности заключается еще и в том, что члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача в данный момент решается группой. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и складывающихся условий их выполнения.

Пример такого типа деятельности — работа творческих коллективов, в которых каждому дается полная возможность собственного самовыражения и, тем не менее, достигается цель группы в целом — создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

Финансы. Под финансами как элементом организации чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществления собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов: распределительную, стимулирующую и контрольную.

С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации становится «человеческий капитал». Благодаря работам американских экономистов — лауреатов Нобелевской премии — Т. Шульца [Schultz, 1971] и Г. Беккера [Becker, 1994], многие организации успешно преодолели первоначальную метафоричность понятия «человеческий капитал» и вполне серьезно понимают под ним имеющийся у каждого работника запас знаний, навыков и трудовой мотивации.

У нас в стране в последнее время также появились работы, посвященные этой проблеме. Так, согласно точке зрения В. А. Дятлова [В. В. Травин, В. А. Дятлов, 1995], человеческий капитал может рассматриваться как запас знаний, навыков, способностей и мотиваций работника, которые содействуют росту его производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов этого человека.

Весьма продуктивная попытка измерить интеллектуальный капитал была предпринята крупнейшей скандинавской компанией *Skandia* [М. В. Грачев, 2009]. При ее осуществлении директор по интеллектуальному капиталу *AFS* — крупнейшего отделения компании — Л. Эдвинссон исходил из трех следующих принципов. Первое: интеллектуальные активы в несколько раз превосходят активы, отраженные в балансе компании. Второе: интеллектуальный капитал является сырьем, из которого получают финансовые результаты. Третье: менеджеры должны различать два вида интеллектуального капитала — человеческий и структурный. Первый ценен тем, что является источником новых идей. Но прирост человеческого капитала — через отбор, подготовку и т. д. — бесполезен, если он не может быть востребован. А это обеспечивается структурным интеллектуальным активом, например, информационными системами, знанием каналов рынка, отношением с потребителями и, конечно, руководством, отвечающим за реализацию нововведений на уровне группы. На практике такой подход помог, например, вдвое сократить расходы на создание нового филиала путем выделения общей технологической части, не зависящей от местных условий. Представители *Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC)* развили опыт *AFS*. В их интерпретации интеллек-

туальный капитал состоит из индивидуальных навыков, необходимых для удовлетворения требований клиентов, т.е. собственно человеческого капитала, организационных возможностей корпорации удовлетворить потребности рынка (структурного капитала) и преимуществ торговой марки и имени компании (клиентского капитала). Согласно этой модели, все три составляющих интеллектуального капитала организации могут быть измерены и оценены.

Управление. Следующим элементом организации является «система управления», т.е. в сущности способ принятия решений в организации. Рассматривая систему управления как элемент организации, в первую очередь обращается внимание, на решение каких задач она направлена и какие методы при этом используются.

Термин «управление» первоначально означал умение объезжать лошадей и ими править. Английское слово *manage* (управлять) происходит от лат. *manus* (рука). Затем этим словом стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами. Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Остановимся подробнее на основных типах управления, которые чаще всего реализуются в различных организациях.

Под типом управления (табл. 1.8) будем понимать, с одной стороны, характеристику того, как принимаются решения (управленческая форма) и, во-вторых, каким способом эти решения реализуются (рычаг управления). Какие типы управления могут быть выделены?

Первый тип характеризуется *коллективистской управленческой формой*, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива. Главный рычаг управления в этом слу-

Таблица 1.8. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила
Совместно-творческий	Демократическая	Закон
	Диалоговая	Знания

чае — авторитет руководителя, который предполагает большой аванс доверия к нему со стороны членов коллектива. Часто по нормативам коллективистской управленческой формы руководитель сосредоточивает в своих руках большую личную власть и добивается практически беспрекословного подчинения со стороны ведомых. Часто руководитель одновременно является и «источником мудрости», что ведет к некритическому принятию его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников. Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается членами коллектива как эффективный и пользуется доверием подчиненных. Однако, если руководитель начинает нарушать установленные нормы, перестает следовать общепринятым традициям, то он может быть «свергнут». Аванс нарушения норм, или идиосинкразический кредит, у каждого руководителя свой.

59775 Следующий тип управления основан на *рыночной управленческой форме*. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, который в конечном счете превращается в основной критерий эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъекта рынка труда. Руководитель будет казаться сильным и эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма часто является доминирующей в предпринимательской организационной культуре.

Третий тип управления детерминируется *бюрократической управленческой формой*. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем в соответствии с имеющимися у него правами и полномочиями. Главным источником силы руководителя является формальная власть, предоставляющая в качестве рычага воздействия на подчиненных возможность использования методов прямого влияния (приказов, наказаний). Главным мерилом эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. Сильным руководителем при таком типе управления выглядит тот, чьи приказы не обсуждаются, а исполняются немедленно.

Относительно новый тип управления, возникший в рамках *партиципативной организационной культуры*, характеризуется *демократической управленческой формой*. Этот тип управления связан

с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающей в себя личностей с разной профессиональной направленностью, отличающихся высокой активностью и самостоятельностью в принятии решений, оказывается совершенно невозможным, если не будут установлены определенные правила и нормы поведения. При этом сами правила должны обеспечивать как достижение интересов большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.

Персонал. Под персоналом понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие характеристики персонала организации, как особенности индивидуального поведения, особенности группового поведения и особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение; специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности; индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире; демографические — половые и возрастные особенности; национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основными являются: особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива; феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как субъектов, имеющих индивидуальные особенности, и как членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой, и как функционеров, действующих по правилам определенной управленческой технологии (типа управления).

Для людей, работающих в ситуации совместно-взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповые нормы и ценности, а также традиционные способы поведения.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах. Такого рода технологии характерны для сложного промышленного производства.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкуренции. Такого рода технологии характерны для современных наукоемких производств, сложных технологий, которые требуют от персонала очень высокой специальной подготовки. У трудовых коллективов, работающих с использованием подобной формы организации труда, могут возникать проблемы организации общей деятельности, преодоления «разрывов» между различными специалистами, хорошо знающими собственное дело, но мало ориентированными на понимание особенностей работы коллег, концентрирующихся преимущественно на проблемах собственной деятельности, чем на проблемах организации в целом.

Участникам совместно-творческой деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие и личностный рост. В отличие от стремлений участников совместно-индивидуальной деятельности, в данном случае речь идет не столько об углублении собственных умений и знаний в рамках одной проблемной области или специальности, сколько о работе в «пограничных» или междисциплинарных областях человеческой деятельности. Профессional в отличие от специалиста способен и даже стремится

выходить за рамки своей специальности и работать, пользуясь инструментарием, характерным для специалистов из других областей человеческой практики, что позволяет ему быть успешным в проблемной ситуации. Таким образом, участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций, ориентацией на индивидуальное развитие. Для коллективов, работающих в таком типе деятельности, основной ценностью становится достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого участника. В отличие от совместно-взаимодействующего типа деятельности в организациях совместно-творческого типа невозможно решать проблемы большинством голосов. Проблемы должны решаться консенсусом, и итоговое решение в обязательном порядке должно оставлять возможность реализации законных интересов меньшинства, права которого никогда не могут быть нарушены.

1.3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Люди, рассматривающие жизнь организации, задумываются о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем. Примером одного из таких практически ориентированных конструктов может служить модель циклов и стадий развития организации. Согласно данной модели жизнь организации по шкале времени может быть представлена в терминах жизненного цикла, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Как правило, специалисты, несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост, или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью», или ликвидацией, организации. Вполне возможным считается и вариант ее возрождения или преобразования (рис. 1.2).

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых



Рис. 1.2. Жизненный цикл организации:

1 — формирование организации; 2 — интенсивный рост; 3 — стабилизация; 4 — кризис

сменяется следующим, и происходит это зачастую непросто, а с переживанием трудностей и противоречий. Можно выделить несколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть — стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, — циклами развития.

Первая стадия развития организации — *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти в следующую стадию — *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся

удержаться «на волне», стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии — *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикла жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно сменятся новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны.

Например, в 1983 г. исследователи из компании *Shell* обнаружили, что треть фирм, попавших в 1970 г. в список 500 крупнейших американских компаний (*Fortune—500*), в новом списке отсутствуют. По оценкам *Shell*, средняя продолжительность жизни крупнейшей промышленной корпорации составляет меньше 40 лет [Ф. Б. Михайлов, 1994, с. 41].

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.

Стадия формирования включает в себя определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

Стадия закрепления на рынке связана с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, необходимо быть готовым к конкурентной борьбе.

Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация стремилась с самого

начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, — закрепление на достигнутом — потребует не меньших, (если не больших) усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т.е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная пассионарность отцов-основателей, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй — азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее соответствия существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

Стадия кризиса — самый трудный этап существования организации, связанный как с сопротивлением неблагоприятному ходу развития событий, так и поиском новых решений, которые бы позволили выйти из критического состояния.

На каждой стадии организация, как правило, реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 1.9).

Если сравнить особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то легко увидеть, что для понимания мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период, важны не только задачи, характерные для данной стадии, но и генеральная целевая, ценностная установка фирмы.

Организационные консультанты [Емельянов, Поварницына, 1998] проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят еще один временной цикл, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок.

1. Установка, характерная для цикла развития организации «тусовка» ставит во главу ценности межличностного общения, создание внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и др.

Таблица 1.9. Соотнесение стадии жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала

Стадия	Цель	Тип стратегии	Краткое описание	Характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
Формирование	Заявка на рынке товаров/услуг	Предпринимательская	Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
Интенсивный рост	«Размножение систем»	Динамический рост	Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска в данном случае меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабилизация	Закрепление на рынке, достижение максимального уровня	Прибыльность	Поддержание системы в равновесии	В центре внимания — сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком

	рентабельности			найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	уровне риска
Спад	Прекращение нерентабельного, затратного производства. Возрождение	Ликвидация	Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
		Предпринимательская/Ликвидация	Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное — спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием «механизация», связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития «внутреннее предпринимательство», провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в предпринимательском процессе. Любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. Поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа «управление качеством», связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого все промежуточные продукты (полуфабрикаты) должны быть максимально качественными. (Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения — что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным товаром будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то — остромодная вещь даже из очень хрупкого материала.)

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

1.4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ¹

Как удастся менеджерам справиться с тем множеством управленческих функций, которые им приходится выполнять? Ответ на этот вопрос может так и остаться тайной, если не принять

¹ Глава написана совместно с Г. Т. Базаровой.

в расчет, что профессиональная деятельность менеджера по персоналу представляет собой многоуровневый профиль, при построении которого принято учитывать:

- сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу;
- ключевые «зоны ответственности» менеджера по персоналу и наиболее важные задачи и результаты его работы;
- критерии эффективности деятельности для каждой ключевой функции;
- основные способности, умения и навыки, необходимые для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности в целом;
- специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, среди ключевых ролей, характерных для профессии менеджера по персоналу, как правило, называются следующие:

- «кадровый стратег» — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (обычно в организации данная роль наиболее успешно реализуется в позиции одного из топ-менеджеров, например, вице-президента по управлению персоналом);
- «руководитель службы управления персоналом» — организатор работы кадровых подразделений;
- «кадровый технолог» — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и эффективно их использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала);
- «кадровый инноватор» — руководитель, лидер — разработчик экспериментальных, инициативных или пилотных (пробных) проектов, требующих большого внимания и тщательной прора-

ботки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации;

- «исполнитель» — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику;
- «кадровый консультант» (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Как известно, становление личности в значительной степени происходит под влиянием профессиональной деятельности. Именно профессиональная деятельность предоставляет возможности удовлетворить всю гамму потребностей человека, раскрыть свои способности, утвердить себя как личность, достигнуть определенного социального статуса. В современных подходах описание особенностей профессиональной деятельности менеджера принято рассматривать сквозь призму ролей, функций и личностных качеств менеджера. Другими словами, на основе тех функций, которые выполняет менеджер, могут быть сформулированы качества, необходимые ему для эффективного выполнения своей работы, а также репертуар ролей, облегчающий его коммуникацию с окружающими.

По данным социологического исследования [П.Н.Шихирев, 2000] за 1995 г., деловые люди России составляли около 12 % работающего населения и делились на четыре группы: «собственно предприниматели» — владельцы и руководители предприятий; «самозанятые» — люди, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью; «полупредприниматели» — люди, которые совмещают работу по найму с частным бизнесом; «менеджеры» — люди, которые управляют чужим капиталом. Нередко менеджером принято называть члена организации, осуществляющего управленческую деятельность и решающего управленческие задачи.

Любопытно, что менеджер и предприниматель нередко рассматриваются как разные полюсы одной шкалы. Предприниматель — это собственник, т.е. человек, который сам создал предприятие и сам управляет им и своим капиталом. Менеджер же является «человеком организации» и, следовательно, довольно жестко ограничен в своей деятельности набором правил, норм и требований, задаваемых собственником.

Анализ литературы и проведенные эмпирические исследования показали, что существует и промежуточный тип менеджеров,

которые «раздвигают» заданные организационные и технологические рамки и предпочитают проявлять инициативу, искать новые варианты решения задач и особые пути реализации задуманного. Таких менеджеров иногда называют интрапренерами. Исследования, проведенные в российских бизнес-организациях, свидетельствуют о том, что для наших компаний этот тип менеджеров также характерен, хотя и требуется дополнительное изучение специфики интрапренерства в современной России.

Американский психолог Р. Хизрич (табл. 1.10) провел сопоставительный анализ психологических и поведенческих качеств традиционного наемного менеджера, интрапренера и предпринимателя [Р. Хизрич, 1992].

Из табл. 1.10 видно, что предприниматель и интрапренер обладают весьма сходными характеристиками. Голландский экономист и предприниматель Х. Виссема считает, что организация добьется большего успеха, если требовать от менеджеров не только высокого уровня квалификации и преданности компании, но также и инициативного предпринимательства.

В современных книгах по менеджменту большое внимание уделяется анализу функций, осуществляемых руководителями, на основе которых формируется комплекс профессионально важных качеств. Г. Юкл, например, описывает работу менеджера через набор перечисленных ниже функций: постановка целей; содействие работе; ролевое распределение в группе; внимание к дисциплине; определение эффективности труда; планирование и проектирование; координация деятельности подчиненных; планирование карьеры своих подчиненных; способность руководителя воодушевлять членов команды к достижению групповых целей; содействие установлению дружеских отношений в коллективе; обратная связь о работе отдела, организации в целом, о дальнейших перспективах.

О. С. Виханский и А. И. Наумов, называя ряд причин, по которым организация не может существовать без менеджеров, также выделяют функции, выполняемые в организации менеджерами, которые:

- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
- проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

Таблица 1.10. Сравнение «традиционных менеджеров», интрапренеров и предпринимателей

Основание для сравнения	Традиционные менеджеры	Интрапренеры	Предприниматели
Характер деятельности	Больше делегирует свои полномочия подчиненным и контролирует исполнение, чем сам включается в дело	Выполняет работу совместно с членами своей команды	Прямая включенность в работу
Ведущие мотивы	Получить продвижение по службе и другие признаки престижа в корпорации, такие как собственный кабинет, штат, власть и т. д.	Стремление к независимости действий, приобретению позиций в корпорации и соответствующих вознаграждений	Стремление иметь независимость, свободу действий, творчески работать, создавать капитал
Восприятие временной перспективы	Ориентируется на короткие временные горизонты: недельные, месячные, квартальные и годовые планы	Все зависит от сроков реализации поставленных перед собой задач с учетом сроков работ в корпорации	Ориентация на 5—10-летние периоды, как вехи роста своего бизнеса
Отношение к статусу	Озабочен собственным статусом	Не озабочен традиционными символами статуса, стремится лишь к независимости	Нет озабоченности статусом
Отношение к неудачам и ошибкам	Стремится всячески избегать ошибок и вообще неожиданностей	Стремится скрывать от окружающих рискованные проекты, пока не готов их обосновать	Не боится ошибок. Способен исправлять их и преодолевать неудачи
Отношение к риску	Предпочитает на риск не идти	Разумно идет на риск	Разумно идет на риск

- обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;
- являются основным информированным звеном связи организации с окружением;
- несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях [О. С. Виханский, А. И. Наумов, 2006].

Одним из возможных вариантов описания деятельности менеджера является представление об основных ее компонентах (табл. 1.11).

Легко заметить, что представленные компоненты не просто взаимосвязаны, но и находятся в достаточно высокой степени взаимной зависимости друг от друга. К примеру, очевидно, что эффективность организаторской компоненты находится в зависимости от степени развитости компоненты коммуникативной.

На эффективность выполнения профессиональной деятельности, по мнению А. К. Марковой [А. К. Маркова, 1996], оказывают существенное влияние два основных фактора: профессиональная мотивация и операциональная сфера профессиональной деятельности. Профессиональная мотивация создает у человека готовность к деятельности, поддерживает интерес к ней в ходе ее выполнения, раскрывает то, ради чего человек действует и к чему он стремится. Наряду с этим она включает в себя профессиональ-

Таблица 1.11. Основные компоненты менеджерской деятельности

Компонент	Характеристика
Гностический	Связан со сферой знаний: своего предмета, средств коммуникаций, особенностей своей личности и деятельности
Проектировочный	Включает в себя дальние (перспективные) цели деятельности, а также способы и стратегии их достижения
Конструктивный	Отражает умение планировать собственную деятельность с учетом ближайших целей
Коммуникативный	Характеризует специфику взаимодействия менеджера со своим окружением
Организаторский	Связан с умением организовывать как свою деятельность, так и деятельность своего окружения

ное призвание, с которым связаны профессиональные намерения личности. В основе мотивов профессиональной деятельности лежат потребности в профессиональном труде и ценностные ориентации. Для успешной профессиональной деятельности очень важна мотивация успеха. Профессиональные установки человека включают в себя профессиональные склонности, мотивы, цели и смыслы.

Операциональная сфера профессиональной деятельности включает те средства, которые использует человек, и те ресурсы, которые человек вкладывает (профессиональные способности, сознание, мышление и творчество) для воплощения имеющихся мотивов.

Принято считать, что успешное исполнение любой профессиональной деятельности требует от личности наличия ряда необходимых характеристик — профессионально важных качеств (ПВК). Человек может обладать ими потенциально, развивать в течение времени или компенсировать их отсутствие за счет привлечения других внешних или внутренних ресурсов. Профессионально важные качества являются предпосылкой профессиональной деятельности, с одной стороны, а с другой — они могут совершенствоваться в ходе деятельности, являясь ее новообразованием.

Проблема профессионально важных качеств, необходимых руководителю, давно исследуется в отечественной и зарубежной литературе. Еще Ф.Тейлор в 1910 г. к качествам идеального руководителя относил ум, образование, специальные и технические познания, физическую силу, такт, энергию. Другой основоположник аналитического подхода к управлению, А.Файоль, считал важнейшими качествами управленца администраторские способности, компетентность, умственную и физическую силу.

И в наше время не прекращаются попытки составить некую унифицированную модель менеджера путем определения наиболее существенных качеств, характерных для представителей этого профессионального вида деятельности. При этом используются самые разные методы: на основе анализа литературы вычленяется первоначальный список профессионально важных качеств, затем методом экспертного опроса или опроса представителей изучаемой профессиональной группы создается список профессионально важных качеств, которые далее соотносятся с внешними факторами, влияющими на деятельность, в соответствии с ролями, которые необходимо исполнять менеджеру.

Так, Р.А.Кричевский приводит списки качеств, полученных в результате опроса президентов 41 крупной японской компании.

Опрос проводился по следующей схеме: респонденты называли качества, которые, на их взгляд, необходимы. В результате получился список из 11 качеств:

- 1) широта взглядов, глобальный подход;
- 2) долгосрочное предвидение, гибкость;
- 3) умение формировать работоспособность команды и гармоничную атмосферу в коллективе;
- 4) энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска;
- 5) упорная работа и непрерывная учеба;
- 6) умение четко формулировать цели и установки;
- 7) готовность выслушать мнение других;
- 8) беспристрастность, бескорыстие и лояльность;
- 9) способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций;
- 10) личное обаяние;
- 11) здоровье.

Несмотря на то что автору удалось выделить список наиболее часто упоминаемых качеств, полученных методом опроса, данные заметно отличаются друг от друга количественно и являются, по его мнению, спорными. Главное, такой подход не отвечает на вопрос о том, должен ли руководитель обладать всеми характеристиками одновременно или достаточно наличия какого-то определенного минимума. Подводя итог своему исследованию, автор отмечает, что «практики сами должны сделать в этом отношении выбор, учитывая как свои индивидуальные особенности, так и специфику стоящих перед ними профессиональных задач».

Эффективность профессиональной деятельности менеджера во многом зависит от его ролевого репертуара.

В отечественной и зарубежной психологии проблеме групповых ролей традиционно уделяется серьезное внимание (см. прил. 2).

Профессиональная деятельность менеджера, по мнению Х. Минцберга, включает в себя как минимум три блока: межличностные роли, информационные роли, роли по принятию решений, каждый из которых содержит основной набор ролевых функций. Роли не могут быть независимы одна от другой, наоборот, они взаимозависимы и обеспечивают создание целостного образа руководителя. Так, межличностные роли, охватывая сферу взаимодействия руководителя с окружающими людьми, делают его пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность, принимая на

себя информационные роли, действовать в качестве своеобразного «центра обработки информации». В свою очередь, одновременно принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен исполнять и роли, связанные с принятием решений в организации.

Межличностные роли:

- представитель организации — менеджер как человек, который представляет свою организацию в официальных кругах;
- функционер по связям — менеджер как человек, организующий коммуникацию организации, а также развивающий внешние контакты;
- формальный лидер — менеджер как человек, который мотивирует, организует своих подчиненных.

Информационные роли:

- накопитель информации — менеджер как человек, который постоянно следит за накоплением информации;
- распространитель информации — распространяет информацию внутри своей организации;
- оратор — распространяет информацию об организации в устных выступлениях.

Роли по принятию решений:

- интрапренер — осуществляет инновации, вносит изменения, предлагает проекты;
- стабилизатор — принимает необходимые меры в условиях осложнений, затруднений и напряжений;
- распорядитель ресурсов — принимает решение о приоритетных направлениях развития организации, о наиболее предпочтительном распределении ресурсов;
- посредник — содействует установлению деловых контактов.

Эффективность менеджера во многом зависит от богатства его ролевого репертуара и индивидуального стиля исполнения этих ролей.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности признаны ключевыми. Ключевые области компетентности объединены в три группы.

Личная порядочность:

- этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
- добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

- рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

Целеустремленность и продуктивность:

- результативность — ориентация на конечный результат;
- настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

ЛТСС

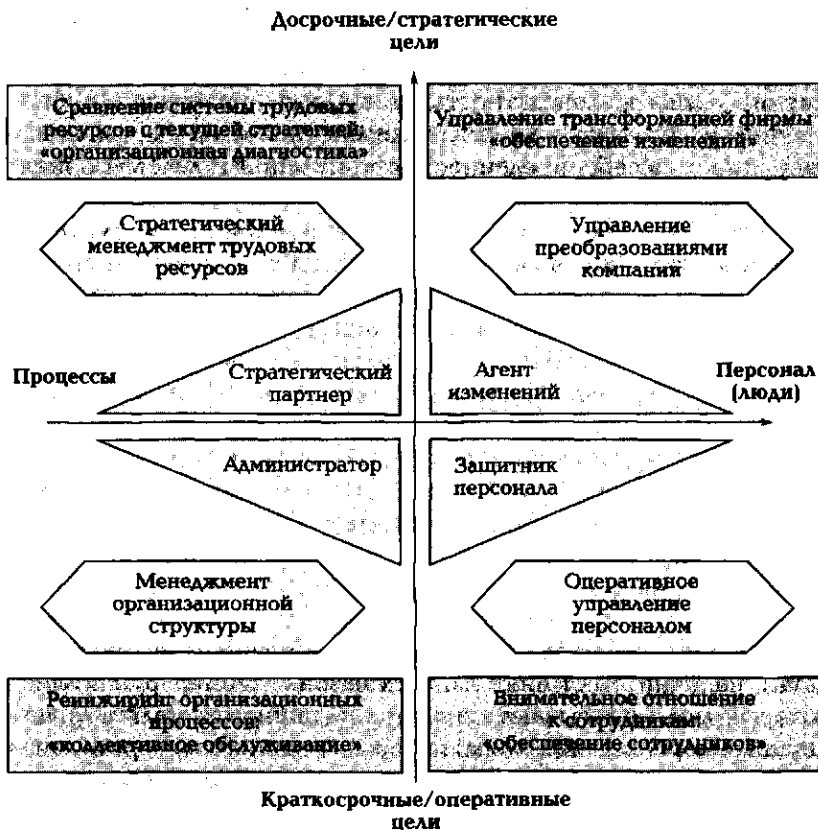


Рис. 1.3. Роли HR-менеджера в организации (модель Д. Ульриха)

Навыки командной работы:

- командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
- контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;
- коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
- умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности): этичность, коммуникабельность, умение слушать, контактность, командная ориентация, добросовестность, рассудительность, результативность, настойчивость, уверенность в себе, преданность организации и деловая ориентация.

В работах Д. Ульриха и его коллег предлагается рассматривать функции сотрудников служб управления персоналом с точки зрения ценностей, которые они создают для организации [Д. Ульрих, У. Брокбэнк, 2007]. Анализ эволюции кадрового менеджмента приводит авторов к представлению о пяти основных ролях специалиста в области управления персоналом. Четыре из них являются базовыми: защитник сотрудников, администратор, агент изменений и стратегический партнер (рис. 1.3). Пятая роль — лидер — выступает в качестве интегрирующей предыдущие и определяет целеполагание в организации с точки зрения человеческого измерения.

Резюме

1. Согласно экспериментальным исследованиям можно утверждать о наличии, как минимум, трех базовых метафор, с помощью которых люди описывают свою организацию (от малых групп до крупных корпораций). Это метафоры «механизма», «организма» и «семьи». В первом случае организация описывается прежде всего с точки зрения структурированности отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. Организация представляется как набор заранее определенных отно-

шений, позволяющих действовать алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

В рамках метафоры «организм» организация предстает в восприятии людей как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи используются, как минимум, две аналогии. Первая исходит из отождествления организации с человеческой личностью. В рамках этой аналогии используются такие ключевые понятия, как «цели», «потребности», «мотивы», а также «рождение», «взросление», «старение» и «гибель». В рамках второй аналогии — информационной — в качестве образца для описания организационной реальности часто используется либо компьютер, либо мозг. В этом случае организация предстает как собрание относительно автономных частей, соединенных линиями коммуникации, координации и взаимного контроля.

Представление об организации как о семье описывается через апелляцию к соответствующим эталонам взаимодействия внутри организации, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах. Согласно данной системе представлений организация есть та «человеческая среда», которая создается людьми, чтобы определенным образом понимать происходящие события и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

2. Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию. Все элементы организации должны соответствовать друг другу, проблем у организации тем больше, чем в большем диссонансе находятся ее элементы. Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

3. Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем — спада. Если организации удастся закрепиться на рынке, она может пройти несколько циклов развития, более длительных периодов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего — стремление к максимальной формализации, затем — ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте основные подходы к управлению персоналом.
2. Чем вызвана необходимость управления персоналом?
3. Перечислите элементы организации.
4. Чем отличается миссия от видения?
5. Какие типы совместной деятельности могут быть заданы технологией производства?
6. Какие управленческие формы вы знаете?
7. Какие особенности персонала задаются типами совместной деятельности?
8. Какие циклы проходит организация в своем развитии?
9. Охарактеризуйте стадии развития организации.

ОПРОСНИК «РОЛИ HR»

ФИО _____

Инструкция: Перед вами опросник, содержащий утверждения относительно возможной роли HR в современной организации. Для заполнения опросника вам понадобится 10 мин. Здесь нет правильных ответов. Если вы больше склонны согласиться с утверждением, чем не согласиться, поставьте галочку в соответствующем «боксе».

1. Задача HR в компании — заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена.
2. HR — активный участник бизнес-планирования.
3. Эффективность работы HR в значительной степени зависит от того, насколько прописаны обязанности и функции работников.
4. HR принимает активное участие в обновлении и реструктуризации организации.
5. HR обеспечивает способность организации к изменениям путем внедрения HR-процессов и программ в компании.
6. HR принимает активное участие в поддержании морального духа коллектива.
7. Более 50 % рабочего времени HR уходит на решение стратегически важных вопросов.
8. HR прилагает все усилия для того, чтобы реализуемые в компании бизнес-процессы и программы максимально учитывали потребности работников.
9. HR ответственен за определение организационной структуры.
10. Работа HR измеряется его способностью эффективно осуществлять процессы управления персоналом.
11. HR участвует в формировании корпоративной культуры компании.
12. Доверие к HR достигается за счет его помощи в реализации стратегии.
13. Большая часть рабочего времени HR уходит на написание инструкций и формулировку заданий.

14. Работа HR измеряется его способностью «снимать» напряжение и конфликты во взаимоотношениях между сотрудниками разного уровня организации.
15. HR должен быть уверен, что процессы в компании эффективно организованы, своевременно управляются и четко контролируются.
16. HR в компании — это защитник законных интересов сотрудников.
17. HR выступает как бизнес-партнер, способный на равных с топ-менеджментом участвовать в управлении компанией.
18. HR работает над тем, чтобы поддерживать новые (успешные) образцы поведения.
19. Вклад HR измеряется его способностью организации предвосхищать проблемы организации, предвидеть их последствия и адаптироваться к будущим вызовам.
20. HR помогает организации достигать эффективности в оперативной текущей работе.
21. HR предлагает помощь, содействие в решении семейных и индивидуальных проблем работника.
22. Значительное время HR использует на нахождение новых способов работы, направленных на реализацию перспективных компетенций компании.
23. HR помогает организации достигать бизнес-целей.
24. HR является экспертом в административных делах.
25. HR предлагает и реализует бизнес-процессы и программы, с учетом будущих потребностей и проблем сотрудников.
26. HR в компании — лучший эксперт по вопросам мотивации сотрудников.
27. HR первым предлагает новые идеи для изменения программ в области управления персоналом компании.
28. Доверие к HR достигается за счет роста продуктивности компании
29. HR разрабатывает показатели для оценки способности организации к изменениям.
30. HR отвечает за то, чтобы сотрудники были привержены целям и ценностям организации.
31. HR создает и развивает процессы и программы, увязывающие стратегию управления человеческими ресурсами с бизнес-стратегией компании.
32. Доверие к HR основывается на его способности обеспечивать изменения.
33. HR разрабатывает процессы и программы в области управления персоналом с ориентацией на заботу о потребностях и нуждах работников.
34. Мнение HR должно учитываться при принятии стратегических решений компании.
35. HR создает условия для эффективного документооборота и ведения дел.
36. HR помогает предвосхитить будущие потребности и проблемы сотрудников.

37. HR сотрудничает с линейным менеджментом для систематической оценки влияния и важности их вклада в реализацию стратегии компании.
38. HR проводит большую часть времени за решением текущих оперативных проблем и вопросов.
39. HR большую часть рабочего времени посвящает общению с сотрудниками, стараясь понять их проблемы.
40. HR активно участвует в создании процессов управления персоналом.
41. HR помогает менеджерам и сотрудникам понять, какова основная цель изменений, происходящих в компании.
42. Доверие к HR основано на наличии общей корпоративной морали и «боевого духа» сотрудников.
43. HR принимает активное участие в разработке стратегии компании.
44. Главным для HR является выстраивание процедур, обеспечивающих эффективность работы персонала.
45. HR внимателен к каждому работнику и старается ему помочь.
46. HR в компании является важным источником позитивных изменений.
47. HR определяет «узкие места» в бизнес-процессах, связанные с человеческим фактором.
48. HR выступает советником в вопросах привлечения и удержания талантов, повышения качества управленческих процессов.

КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ

Каждая галочка дает вам одно очко. Отметьте в приведенной далее таблице те вопросы, рядом с которыми вы поставили галочки.

2	4	1	3
7	5	6	10
9	11	8	13
12	18	14	15
17	19	16	20
23	22	21	24
27	25	26	28
31	29	30	35
34	32	33	38
37	36	39	40

Окончание таблицы

43	41	42	44
48	46	45	47
Итого	Итого	Итого	Итого
Стратегический партнер	Агент изменений	Защитник	Администратор

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Для стадии формирования организации наиболее важными являются такие виды деятельности по управлению персоналом (иногда эти функции вынуждены брать на себя руководители организации), как проектирование организационной структуры, планирование потребности и расчет численности персонала, анализ кадровой ситуации в регионе, формирование кадровой стратегии и плана кадровых мероприятий, разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов, адаптация новичков. Рассмотрим перечисленные виды деятельности подробнее.

2.1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Понятием «кадровая стратегия», как правило, охватывается совокупность основных моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации. Считается, что целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

По отношению к внешней среде организации могут реализовывать открытую или закрытую кадровую стратегию. В первом случае речь идет о том, что организация комплектует свой состав (независимо от уровня ответственности) за счет внешних источников. Закрытая кадровая стратегия характерна для организаций, делающих ставку (за исключением технических должно-

стей) исключительно на внутренние источники комплектования кадров.

К основным этапам построения кадровой стратегии относятся:

- нормирование, состоящее в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- программирование, включающее разработку системы процедур, мероприятий и кадровых технологий;
- мониторинг персонала, заключающийся в собственно реализации конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала и оценке эффективности этих мер.

Сегодня можно говорить об институционализации основных направлений работы с персоналом, объединяемых понятием «управление персоналом». К ним относятся следующие (перечислены не в порядке значимости): планирование трудовых ресурсов (анализ и прогноз потребности); набор персонала; отбор персонала; разработка системы стимулирования; адаптация персонала; обучение персонала; оценка трудовой деятельности; планирование карьеры; подготовка руководящих кадров; мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия.

Каждое из указанных направлений можно рассматривать в качестве особого вида профессиональной деятельности в рамках управления персоналом в целом. Вместе с тем следует обратить внимание на то, что в зависимости от стадии жизненного цикла и типа кадровой стратегии организации то или иное направление становится ведущим или наиболее важным видом деятельности работников кадровых служб. Такого рода спецификацию можно наблюдать и в связи с уровнем (или глубиной) планирования, характерного для конкретной организации. Целесообразно говорить о трех различных «акцентах» мероприятий по управлению персоналом в зависимости от того, как далеко в будущее «заглядывают» руководители организации. Эмпирическим путем удалось определить временные показатели, характерные для каждого уровня планирования: долгосрочный, или стратегический, — 3—5 лет, среднесрочный (тактический) — 1—3 года и краткосрочный (оперативный) — до одного года. Как правило, долгосрочный (или стратегический) уровень планирования в нынешней политической и экономической ситуации в России позволяют очень немногие организации (по данным наших исследований, 6%). Основная масса организаций (до 75%) пытается планировать работу с персоналом

Таблица 2.1. Содержание кадровых мероприятий, характерных для открытого типа кадровой стратегии

Стадия жизненного цикла организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (тактический)	краткосрочный (оперативный)
Формирование	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов. Установление контактов с рекрутерскими фирмами	Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты
Динамический рост	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев. Формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Стабилизация	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)

Спад	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
«Возрождение»	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь психологическая). Реализация программ социальной помощи

Таблица 2.2. Содержание кадровых мероприятий, характерных для закрытого типа кадровой стратегии

Стадия жизненного цикла организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (тактический)	краткосрочный (оперативный)
Формирование	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамический рост	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Стабилизация	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» — совмещения
Спад	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников

«Возрождение»	Создание «инновационных» отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации
---------------	---	---	---

в среднесрочной перспективе. В то же время достаточно большое число организаций (практически $\frac{1}{3}$) успевают реализовывать кадровые мероприятия в краткосрочном (оперативном) диапазоне.

Содержание кадровых мероприятий, характерных для организаций с открытым типом кадровой стратегии, отражено в табл. 2.1.

Содержание кадровых мероприятий, характерных для организаций с закрытым типом кадровой стратегии, показано в табл. 2.2.

2.2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ И РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Очевидно, что планирование потребности в персонале является частью общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Очевидно, что оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. Количественная оценка основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (какова форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (плана ввода в строй предприятия, поэтапности разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале представляется более сложным видом прогноза, поскольку она вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должна учесть ценностные ориентации, уровень культуры и образования, про-

фессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Важным моментом является разработка организационного и финансового плана укомплектования, который включает:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Расчет численности персонала. Он может быть текущим, или оперативным, и долговременным, или перспективным.

Исходными данными для определения необходимой численности рабочих и их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ [А. Татарников, 1992].

Общая потребность предприятия в рабочих кадрах (Ч) определяется по формуле: $Ч = ОП / В$, где ОП — объем производства; В — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание).

Дополнительная потребность в кадрах (ДП) представляет собой разницу между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

Общая потребность предприятия в специалистах и служащих определяется по формуле: $A = Ч_c + Д$, где $Ч_c$ — численность специалистов, имеющаяся в отрасли, регионе на начало планируемого периода; $Д$ — дополнительная потребность в специалистах.

Расчет ДП в специалистах и служащих включает в себя:

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства): $ДП = A_{пл} - A_б$, где $A_{пл}$ — общая потребность в специалистах в планируемом периоде; $A_б$ — общая потребность специалистов в базовом периоде;
- частичную замену практиков, временно занимающих должности специалистов: $ДП = A_{пл} K_в$, где $K_в$ — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2...4 % общей численности в год);
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности и др.);
- учет вакантных должностей, исходя из утвержденных штатов, с учетом ожидаемого выбытия работников.

Долговременный расчет потребности в специалистах осуществляется, когда речь идет о глубине планирования на период более трех лет.

Коэффициент насыщенности определяется произведением числа специалистов на 1 тыс. работников или на 1 млрд руб. объема производства: $A = Ч_p K_n$, где $Ч_p$ — среднесписочная численность работающих; K_n — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Для расчета численности управленческого персонала целесообразно использовать метод определения трудоемкости управления (табл. 2.3).

Пояснения к условным сокращениям таблицы:

$Ч_y$ — общее число руководителей разного уровня; M_0 — количество рабочих мест в основном производстве; $Ч_{пр}$ — число рабочих основного производства; $Ч_{ст}$ — число работников служб стандартизации и сертификации; $Ч_t$ — число работников, занятых разработкой и внедрением новых технологий и оборудования; $Ч_x$ — число работников отдела технического контроля; ЧПУ — количество работников службы подготовки производства; ЧОПЗ — количество работников отдела оплаты труда; $Ч$ — общее количество промышленно-производственного персонала; $Ч_0$ — численность работников отдела технического обеспечения производства; $Ч_c$ — численность самостоятельных структурных подразделений пред-

Таблица 2.3. Определение количества управленцев по составляющим трудоемкости управления

Характеристика функциональных обязанностей руководителей и их подразделений	Расчетная формула количества работников аппарата управления по функциям управления
Общее (линейное) управление основным производством	$Ч_y = 23,6615 + 0,0011M_o + 0,029Ч_{пр}$
Стандартизация и сертификация продукции, технологических процессов и других элементов производства	$Ч_{ст} = 0,05 (Ч_r + Ч_k)$
Совершенствование организации труда, производства и управления	$Ч_{ПУ} = 1,85 + 0,0051Ч_{пр}$
Организация труда и заработной платы	$Ч_{ОПЗ} = 11,2142 + 0,0031Ч$
Оперативное управление основным производством	$Ч_o = 12,0716 + 0,0286Ч_{пр} + 0,523Ч_c$
Технико-экономическое планирование	$Ч_{ТП} = 5,015 + 0,0006Ч + 0,0006M_o$
Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	$Ч_{бух} = 3,9603 + 0,0013M + 0,0045Ч$
Комплектование и подготовка кадров	$Ч_{ПУ_k} = 2,2129 + 0,0012Ч$
Охрана труда	$Ч_{ТБ} = 1,1 + 0,0062M_o$
Общее делопроизводство и хозяйственное руководство	$Ч_{д,r} = 1,7883 + 0,0019 Ч + 0,0002Д$

приятия, ед.; ЧТП — количество работников планово-экономического отдела; Ч_{бух} — количество работников бухгалтерии и финансового отдела; М — численность наименований, типоразмеров и артикулов материалов, полуфабрикатов, закупленных изделий, ед.; ЧПУ_к — количество работников службы подготовки кадров; ЧТБ — количество работников отдела охраны труда и техники безопасности; Ч_{д,r} — количество работников отдела делопроизводства и хозяйственного обслуживания; Д — годовой документооборот, ед.

Численность и структура аппарата линейного управления, в упрощенном виде, для реализации отдельных функций управле-

ния предприятием зависит от количества промышленно-производственного персонала в целом.

Общее количество самостоятельных структурных подразделений, их заместителей и помощников, которые непосредственно подчинены первому руководителю, рассчитывается по формуле $C_{\text{общ}} = 7,78 + 0,00019Ч$, где Ч — численность промышленно-производственного персонала, чел.

Количество управленцев по функциональным обязанностям реализации основных функций на основе трудоемкости управления рассчитывается по данным табл. 2.3.

Также при планировании численности работников по нормам управления следует соблюдать следующие требования, определяемые межотраслевыми нормами управления:

- для функциональных отделов — не менее 7—10 чел. (других — 3-4 чел.);
- функциональных бюро — не менее 4—6 чел.;
- конструкторских и технологических отделов — 15—20 чел.;
- конструкторских и технологических бюро — 7—10 чел.;
- расчета норм управления рекомендуется определять количество отдельных управленцев по формулам: $Y_1 = 0,60 + 0,0206x$; $Y_2 = 0,060 + 0,0925x$; $Y_3 = 0,26 + 0,2567x$, где Y_1 — количество заместителей начальника отдела; Y_2 — количество бюро в отделе (количество начальников бюро); Y_3 — количество групп (количество ведущих специалистов); x — количество работников в отделе.

Анализ кадровой ситуации в регионе. Анализ кадровой ситуации в регионе особенно важен на стадии формирования организации и является существенным прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат анализа — определение сегментов рынка рабочей силы в регионе. Для этого необходимо иметь информацию о ряде показателей:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Результатом анализа регионального рынка профессий должны быть количественные и качественные показатели по основным категориям работников:

- нефизического труда (высший, низший);
- физического труда (высший, низший);
- фермерам и сельскохозяйственным работникам.

Анализ уровня оплаты труда по категориям желательнее основывать не только на данных официальной статистики, имеющейся в регионе, но и на результатах специальных социологических исследований и контент-анализе материалов прессы. То же относится к оценке уровня занятости по категориям и информации по учебным заведениям, занимающимся подготовкой и переподготовкой и повышением квалификации специалистов с учетом уровня учебного заведения, его специализации, объемов выпуска специалистов и качества подготовки.

Оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз основываются на численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции. Для некоторых регионов и специализированных организаций важно проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором учитывались бы, например, такие характеристики, как:

- традиционные для жителей региона виды профессиональной деятельности;
- особенности образа жизни, связанные с религиозными или культовыми обрядами, климатическими условиями жизни и т. п.;
- свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии;
- средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности;
- средний возраст создания семьи;
- традиции в семейной жизни (в частности, принято ли работать жене, среднее количество детей в семье, живут ли молодые семьи отдельно).

Новые профессии и компетенции будущего. С развитием постиндустриального и информационного общества изменяется и структура рынка труда, трудовых отношений и занятости населения. Вследствие этого и возникают новые профессии. За несколько лет их появилось не мало. Многие из них есть следствие развития информационных технологий. К ним можно отнести работу в Интернете: руководитель и менеджер проекта, веб-дизайнер и веб-программист, а также специалист по развитию. Также активно распространяются новые профессии, связанные с развитием наук

о человеке и межличностных отношениях. Например, Минобрнауки России утвердило программу подготовки медиаторов — специалистов по примирительным процедурам. Медиаторы помогут людям, состоящим в конфликтных отношениях, находить общие точки соприкосновения даже там, где, казалось бы, «мосты сожжены». Работать по данной специальности смогут специалисты, достигшие 25 лет. Они обязательно должны иметь высшее образование психолога или юриста и пройти курсы специализированного обучения. Перечислять список новых профессий можно довольно долго, но стоит остановиться на компетенциях, которые объединяют данные профессии и делают их гибкими и актуальными в современном мире. Многие сотрудники поняли, что узкая специальность — уязвимая позиция. Специалисты, «заточенные» под конкретную организацию, со временем становятся никому не нужными. Поэтому люди расширяют круг интересов и профессиональных умений, тем самым обеспечивая большую безопасность своей карьере. При решении вопросов в компании работники должны стать сотворцами. Таким образом, мы приходим к одной из наиболее важных и актуальных компетенций, которую принято называть транс-профессионализмом. Это такая подготовка специалиста, когда он овладевает знаниями и умениями из разных профессиональных областей. В ходе такой подготовки человек развивает в себе способность быстро адаптироваться под постоянно меняющуюся реальность и выступает одним из ключевых критериев успешности профессионала на рынке.

Особое значение в настоящее время приобретает лидерская подготовка будущих руководителей. Чтобы лидерам идти в ногу с требованиями XXI в., им недостаточно одной квалификации и эффективных методов управления в сочетании с опробованными стратегиями. Новое время требует и нового уровня компетентности. Одна из таких компетентностей — это множественная идентичность личности лидера. Способность к быстрой смене ролей в зависимости от ситуации отличает сегодняшних эффективных лидеров от лидеров прошлого века.

Среди наиболее востребованных компетенций, которыми должны обладать руководители бизнеса в ближайшие 10 лет, можно выделить:

- умение выступать в роли фасилитатора, модератора и медиатора;
- понимание бизнеса, в том числе стратегического менеджмента;
- развитый эмоциональный интеллект;

- способность быть сценаристом диалога с клиентами и коллегами в процессе совместного создания продукта;
- способность быть поли- и мета-экспертом, т.е. понимать и психологию людей, и мир бизнеса, уметь разговаривать с ними на одном языке;
- адаптивность, т.е. способность принимать требования окружающей среды, не нарушая собственного равновесия.

По мнению отечественных экспертов, на развитие сферы управления персоналом в России в ближайшее время будут влиять следующие изменения, происходящие в организациях (www.ipp.hse.ru).

1. Тотальный переход к командным формам работы, связанный с ростом сложности, комплексности решаемых задач и обостряющий потребность в социальном интеллекте, способности сотрудников быть интеграторами.

2. Размывание границ организации, т.е. архитектурные изменения, упраздняющие границы между подразделениями и проектами, сотрудниками и клиентами.

3. Виртуализация компаний, рабочих мест и самих работников, делающая неэффективным авторитарный стиль руководства.

4. Возрастание роли социальных медиа (социальных сетей и блогосферы), которые стимулируют переход к сетевым организационным структурам, а также ускоряют размывание границ между организацией и внешней средой.

5. Сращивание работы и жизни: с одной стороны, в современных компаниях все более сознательно и интенсивно работа сочетается с отдыхом и развлечениями; с другой стороны, необходимость быть постоянно доступным для коллег приводит к росту психологического напряжения.

6. Разработка профессиональных стандартов и создание профессиональных сообществ в компаниях, обостряющие потребность в бизнес-психологах как внешних консультантах и посредниках, помогающих заинтересованным сторонам договориться друг с другом.

7. Усложнение структуры материального и нематериального стимулирования работников: бизнес превращается для сотрудников из инструмента для зарабатывания денег в инструмент для создания жизненных смыслов.

Эксперты выделяют следующие психологические проблемы в российских компаниях, решением которых придется заниматься руководителям и специалистам в области управления персоналом в ближайшие 10 лет:

- невротизация сотрудников и руководителей в связи с нарастающим экономическим кризисом: психологические проблемы, связанные с тревогой за собственное будущее, изменением политики отбора кадров, ростом неравенства, необходимостью становиться все более результативным, способным принести работодателю деньги прямо сейчас, а не в долгосрочной перспективе;
- управление балансом между работой и личной жизнью: нарастание психологических проблем, связанных с удаленной работой и необходимостью оставаться в 24-часовой доступности для коллег;
- изменение отношения к труду: работа перестает быть ценностью, снижается готовность к сверхусилиям, что делает востребованным применение других инструментов мотивации — через повышение ответственности, самоактуализацию;
- увеличение открытости в обществе и внутри компаний, заставляющее руководителей менять методы управления: внутренние конфликты, которые раньше подавлялись и замалчивались, уже невозможно скрыть, а значит, будет расти потребность в технологиях фасилитации и посредничества;
- ускорение бизнес-процессов, требующее от руководителей все больше гибкости, способности принимать нестандартные решения в условиях дефицита времени и стресса: будет расти потребность в психологических технологиях управления стрессом, принятия коллективных и индивидуальных решений;
- увеличение разнообразия: столкновение разных культур, взаимодействие с иностранцами, разные графики работы и трудности самоопределения при одновременной включенности в множество проектных групп — все это будет вызывать конфликты и растущую потребность в психологической поддержке;
- информационный стресс и эмоциональное выгорание, связанные с интенсивным использованием IT-технологий (www.ipp.hse.ru).

В то же время сохраняются тенденции, характерные для середины и конца 1990-х гг. Так, по данным обследований Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), на середину 1994 г. не менее 80 % работников имели деградированное трудовое сознание, из которого было вытеснено все (или многое), имевшее отношение к общественно полезному смыслу трудовой деятельности, развитию профессиональных качеств и даже к пониманию необходимости интенсивно работать ради заработка [А. И. Кочеткова, 1999].

Суть трудовой мотивации у большинства работников сводится к желанию иметь гарантированную заработную плату при низкой интенсивности и низком качестве труда. Очевидно, что скудость мотивации и неразвитость потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, делают сотрудника трудноуправляемым, практически неподвластным стимулированию. К этому стоит прибавить патерналистское сознание: все блага от премии до квартиры сотрудник привык не зарабатывать, а получать от руководства и государства. Иждивенческий подход к труду породил и изменения в психологическом восприятии трудовой деятельности: получили широкое распространение консерватизм, нежелание воспринимать нововведения, повышать квалификацию и обретать новые профессиональные знания и умения, а также осваивать новые профессии. Сюда же можно отнести неспособность принимать управленческие решения, имеющие стратегическое значение; неспособность брать на себя ответственность; лень; отсутствие морально-этических норм; наличие в психике сотрудников большого количества комплексов и искажений, затрудняющих и общение, и трудовую деятельность, и управление этими работниками.

Таким образом, на бирже труда при массовых высвобождениях будет попадать большое количество сотрудников с обедненной мотивацией, не способных приспособляться к новым условиям труда; с низким уровнем профессионализма, не желающих или неспособных к саморазвитию в труде, включая переобучение. Такой работник претендует на спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком на предприятии, похожем на старое место работы, желательно в государственном секторе. В исключительных случаях среди работников этого типа встречаются те, кто согласен на интенсивную работу с высокой заработной платой.

Кроме названных на рынок труда выходит часть работников с богатой трудовой мотивацией, развитым профессионализмом и нравственными основами трудового сознания. Их слабость — в возрасте: как правило, им около (или больше) 50 лет или меньше 25. Если работодатель при подборе кадров опирается на формальный подход, процедуру и рекомендации, то шансов найти работу и принести фирмам реальную пользу у этих людей очень мало. Если говорить о работодателях, то согласно проведенным в 1996 г. социологическим опросам, ранжируя значимость задач в работе с персоналом, руководители последние места отвели формированию общей стратегии в области персонала, привлечению работников

к управлению, созданию условий для повышения квалификации и саморазвития, современному информированию персонала о состоянии дел на предприятии, качеству внутрифирменного общения. Силовому нажиму, в противоположность другим формам власти и влияния, отдали предпочтение 90 % респондентов, объясняя этот выбор состоянием дисциплины на предприятии.

Задачей исследований в области управления на данном этапе является постепенное формирование понимания процессов мотивации трудовой деятельности, адекватной современному развитию экономики; разъяснение персоналу и руководителям психологических основ внутрифирменного общения и формирования у них навыков современного демократического управления персоналом.

Так как потребности и мотивация большинства работников малого и среднего бизнеса развиты слабо, то первоочередное внимание необходимо обратить на анализ процесса мотивации в целях определения баланса и зависимостей между индивидуальной и групповой мотивацией с учетом изменений, происходящих в области мотивации. Проведенные ВЦИОМ исследования современного положения в мотивации работников старшей возрастной группы показали, что:

- подавляющее большинство (157 из 264 опрошенных) работников в возрасте до 30 лет на первое место среди насущных потребностей вместе с высокой оплатой труда поставили социальное обеспечение;
- среди работников в возрасте до 45 лет на первое место большинством (137 чел. из 246) были поставлены равноправные потребности в стабильности (защищенности), дружеском общении и поддержке;
- все опрошенные (246 чел.) отказались «быть винтиком в бездушной машине», несмотря на высокую оплату труда;
- большинство опрошенных (191 чел. из 246), независимо от возраста, связали потребность в саморазвитии с потребностью в признании и общении в одну — потребность в социально-профессиональном общении и развитии.

Основываясь на результатах эмпирических исследований и экспертных оценок, А.И.Кочеткова [А.И.Кочеткова, 1999] отмечает неоднородность профессионального состава служащих и выделяет основные группы работников. Каждая профессиональная группа характеризуется наличием своих, присущих именно ей, социально-психологических трудностей, противоречий и проблем в работе.

Первая группа — это высококвалифицированные специалисты среднего и старшего возраста (18 % общей массы сотрудников).

Из них особенно продуктивны 35—50-летние сотрудники, проработавшие в выбранной сфере примерно 10—20 лет. Основная проблема — обновление у них профессиональных знаний. Перед этой группой специалистов стоят сложные задачи преодоления инерционности профессиональных установок, активизации стремления к самоизменению и перестройке собственного сознания, переключения со стабильной и защищенной профессиональной позиции на новую позицию в условиях постоянно меняющейся, неустойчивой социально-экономической ситуации.

Психологическое напряжение, испытываемое специалистами этой категории, вызвано прежде всего попыткой совместить психологическую готовность к профессиональному развитию со стремлением к консервативному сохранению профессионального статуса.

Вторая группа — это люди активного трудоспособного возраста 35—45 лет, пришедшие в конкретную организацию из различных сфер деятельности: организационно-управленческих структур, экономических вузов, инженерно-технических профессий и пр. (примерно 58 %). Важно отметить, что сегодня поиск мест работы и переход в другие профессиональные сферы осуществляют, как правило, люди, имеющие высокий интеллектуальный и личностный потенциал.

Работники данной категории психологически готовы к быстрому профессиональному переобучению и освоению нового опыта. Основные социально-психологические проблемы, с которыми сталкиваются специалисты этой группы, проявляются в необходимости профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиска нового круга общения и контактов, освоения новой профессиональной роли, адаптации имеющихся организаторских и интеллектуальных умений соответственно требованиям осваиваемой профессии, а также преодоление определенного сопротивления со стороны специалистов старшей возрастной категории, не желающих уступать места пришедшим «новичкам».

Третья группа — это молодые люди в возрасте 20—30 лет, занимающие различные должностные посты. Таких специалистов около 24 %. Работники данной категории довольно уверенно чувствуют себя в новых экономических условиях, перед ними не стоят актуальные для первых двух групп проблемы освоения новой профессии и смены личностных установок, профессионального и личностного самоутверждения. Может сложиться впечатление, что данная группа наиболее благополучна. Однако это не совсем так. Социально-психологическая проблема, с которой в первую очередь сталкиваются молодые специалисты, связана с отсутстви-

ем сформированного профессионального опыта, характерного для данной отрасли. Молодые начинают работать в условиях острого дефицита или полного отсутствия профессиональной преемственности. Не существует стабильных этико-профессиональных ценностей и норм, не разработаны эффективные социально-правовые механизмы, требует существенного обновления комплекс должностных инструкций и методик работы, отсутствуют корпоративная культура, методики оценки интеллекта и личности.

В результате невозможно выстроить четкую перспективу профессионального роста и продвижения молодых сотрудников. Как следствие этого, каждый из них вынужден находить свою профессиональную нишу и строить свою деятельность либо под давлением объективных факторов внешней социально-экономической ситуации, либо подчиняясь требованиям начальства.

Отсутствие фактора профессиональной преемственности и оформленных профессиональных норм и требований по-разному проявляется в группе молодых сотрудников в зависимости от занимаемых ими мест в системе должностной иерархии. Так, в группе молодых сотрудников, работающих на начальной ступени структуры, отсутствие возможности получить основы профессионального опыта от старших коллег-наставников задает особую напряженность их труда в двух основных моментах. Во-первых, при наличии высокой самооценки, связанной с принадлежностью к престижной (успешной) сфере или компании, у молодых сотрудников присутствует чувство личной неполноценности, поскольку, как правило, их должности являются малоуважаемыми и малозначимыми по статусу, хотя и самыми необходимыми в организации. Во-вторых, отсутствие профессиональной преемственности в получении от старших ценного опыта проявляется у молодых сотрудников в том, что они, как правило, используют в общении с клиентами только формально деловой стиль, недооценивая психотехнические возможности личностно-ориентированного общения (средств психологического воздействия на клиента, убеждения, разъяснения, создания положительной атмосферы диалога и т.п.) В результате чаще отсылают клиентов к начальству для разъяснения спорных вопросов, в том числе и в тех случаях, в которых возникшая проблема является не профессиональной, а скорее психологической, которую сотрудник, обладая определенной коммуникативной культурой, смог бы решить самостоятельно.

Необходимо также учесть, что работники третьей профессиональной группы трудятся в условиях постоянного острого стресса, информационной неопределенности и риска:

- нестабильность и непрогнозируемость социально-политической ситуации в стране;
- отсутствие надежной правовой защиты, как в деловой, так и в частной жизни сотрудников;
- конкурентные воздействия на отечественном рынке — это практически ежедневная и ежечасная борьба за выживание, финансовое и физическое;
- развитие многих профессиональных сфер на неблагоприятном фоне. Российский менталитет характеризуется отрицанием ценности богатства и стремления к накопительству: бедный ненавидит богатого и одновременно ему завидует.

Проводя анализ основных профессионально-возрастных групп, следует иметь в виду характерные особенности, внутренне присущие тому или иному региону страны. Так, для молодых работников характерны особенности, связанные с началом карьеры и готовностью овладевать современными профессиями. С одной стороны, начало карьеры — это недостаточность практических навыков, а с другой — большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы.

Позитивным является отсутствие стереотипов, блокирующих внедрение нового, однако эта же ориентация может стать недостатком, если речь идет о реализации традиционных схем деятельности и поведения в организации. Имеет смысл подбирать руководителей среди работников среднего возраста, отвечающих ряду требований.

2.3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

Анализ деятельности (см. прил. 3) должен дать ответы на следующие вопросы.

1. Сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций?
2. Какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места?
3. Как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда?
4. Какой режим работы оптимален для данного рабочего места?
5. Какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции?

6. Как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом?

Можно выделить (схема 2.1) следующие стадии анализа и конструирования (рационализации) рабочего места [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993].

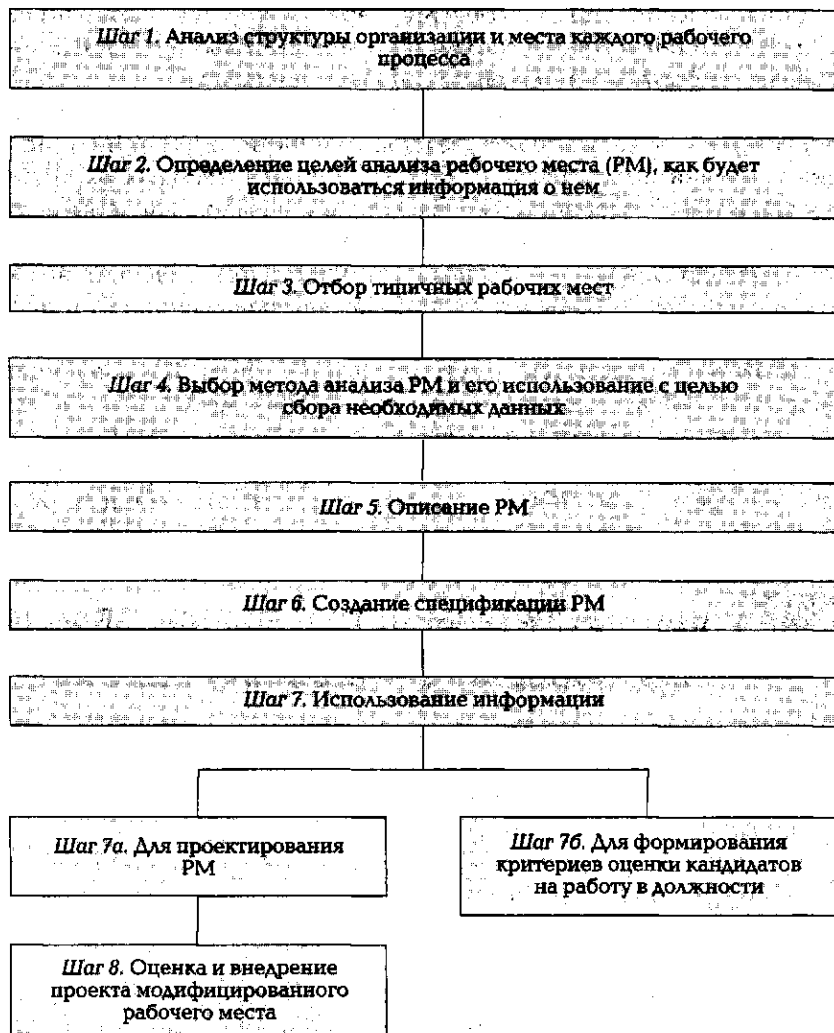


Схема 2.1. Стадии анализа и конструирования рабочего места

Информация о существующих рабочих местах, собранная в ходе реализации шагов 1—6, может быть использована:

- для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника. Спроектированные варианты тщательно проверяются в ходе шага 8 в целях выявления и устранения недостатков;
- формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности (шаг 7б).

Результаты анализа рабочих мест [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993] могут быть использованы в ходе реализации кадровых программ (табл. 2.4).

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей.

В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем.

По итогам сбора первичной информации важно произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Рассмотрим типовую структуру профессиограммы. *Описательные характеристики деятельности:*

- параметрическое описание (целостное) — название, статус, структура, цели и задачи организации, основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации, принципы и нормы, принятые в организации;
- морфологическое описание (по элементам) — применяемые средства труда, рабочее место, основные элементы деятельности (действия и операции), ожидаемый результат и предъявляемые к нему требования;
- функциональное описание — последовательность операций, действий, «технология» деятельности; режим труда и отдыха; способы взаимодействия и коммуникативные сети.

Количественная оценка элементов деятельности:

- выделенные задания и их описания;
- количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

Психограмма:

- требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;
- профессионально важные качества исполнителя.

Таблица 2.4. Особенности использования информации для реализации кадровых программ

Программа	Содержание информации и цели ее использования
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью
Подбор сотрудников	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель, используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность используется для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для рабочего места
Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки
Планирование карьеры и продвижения по службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной оценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположении оборудования, взаимодействии работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

В качестве примера приведем спецификацию рабочего процесса менеджера по управлению персоналом [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993].

Общие требования к квалификации работника:

1) подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж — минимум 6 лет;

2) образование. Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии;

3) знание навыков и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников;

4) степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

2.4. АНАЛИЗ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Для понимания структурных компонентов оценки кандидата важно различать такие понятия, как компетенция и компетентность. Под *компетенцией* обычно понимается круг задач и полномочий должностного лица организации. Говоря простым языком, это те задачи, которые входят в должностные обязанности сотрудника. В то время как *компетентность* означает обладание знаниями, умениями и навыками сотрудника, которые позволяют ему выполнять задачи в рамках организации. Следовательно, в качестве критериев оценки кандидатов выступают описания ряда личностных характеристик, паттернов (образцов) поведения и способностей, которыми должен обладать человек для успешной реализации рабочих задач в рамках своей должности. Для более полного и точного описания критериев используется метод, получивший название «анализ деятельности». Основными целями анализа профессиональной деятельности являются:

- оптимизация функционирования организации (нормирование, оценка интенсивности, оценка качества труда, регламентация должностных обязанностей, проектирование деятельности и организационной структуры);
- построение процедур профессионального отбора и оценки персонала (позволяет достичь более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации).

Возвращаясь к понятиям компетенции и компетентности становится ясным, что компетенции связаны преимущественно с организацией и зависят от многих характеристик устройства организации, в то время как компетентность относится больше к чело-

веческому капиталу организации, т.е. к самому сотруднику и его деятельности.

Компетенции организации состоят из трех основных блоков.

Стандартные компетенции — это способность организации решать типовые для данного вида деятельности задачи.

Ключевые компетенции — способность организации решать инновационные для данного типа деятельности задачи (обеспечивают конкурентоспособность).

Ведущие компетенции — способность организации к созданию новых видов профессиональной деятельности.

Все эти блоки не взаимоисключают друг друга, а являются индикаторами уровня развития организации. Далее рассмотрим уровни профессиональной компетентности, относящиеся к личности и деятельности сотрудника.

Существует четыре уровня профессиональной компетентности:

- 1) инструментальные знания и умения (навыки);
- 2) уровень промежуточных умений (социальные и коммуникативные навыки);
- 3) нормативно-ценностный уровень (стандарты поведения в профессиональной среде, привычные роли);
- 4) базовый уровень (личностные характеристики, самооценка, готовность к реализации деятельности, мотивы деятельности, ценности и т.д.).

Анализ деятельности состоит из двух этапов.

Первый этап включает в себя:

- анализ документов — должностные инструкции, положения, приказы, методики реализации отдельных работ;
- наблюдение — фотография рабочего дня;
- интервью — с исполнителями, руководителем, коллегами по работе;
- экспертный опрос — метод оценки требований, метод критических инцидентов;
- профессиографическое тестирование.

Второй этап связан с непосредственным формированием модели компетентностей. Признаками удачного описания критериев оценки следует считать:

- отсутствие пересечений;
- понятность формулировки;
- краткость;
- отсутствие тавтологии;
- привязка к позиции/уровню в организации.

Размытость критериев подбора и формальные требования к кандидату не могут способствовать правильному принятию решения. Критерии должны быть четко обозначены и соотнесены с реальными задачами, которые будут стоять перед сотрудником на должности. Эти критерии, в свою очередь, должны соответствовать корпоративной культуре, стратегическим целям и задачам всей организации. Цена ошибки за неправильно подобранных специалистов в компанию непомерна высока.

Резюме

1. Для стадии формирования организации наиболее важным являются такие виды деятельности по управлению персоналом, как проектирование организационной структуры; определение потребности и расчет численности персонала, анализ кадровой ситуации в регионе, формирование кадровой стратегии, разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации, анализ деятельности и определение критериев оценки для подбора персонала, адаптация новичков.

2. Понятием «кадровая стратегия» охватывается совокупность основных моделей представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации.

3. К основным этапам построения кадровой стратегии относятся: нормирование, программирование системы процедур, мероприятий и кадровых технологий, а также мониторинга персонала.

4. К основным направлениям работы с персоналом относятся: планирование трудовых ресурсов, набор и отбор персонала, разработка системы стимулирования, адаптация персонала, обучение персонала, оценка трудовой деятельности, планирование карьеры, подготовка руководящих кадров, мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия.

5. Для решения достаточно простых и четко поставленных задач, а также рутинных заданий, допускающих возможность ошибки, лучше всего соответствует звездная и иерархическая структура.

6. Количественная оценка основывается на анализе предполагаемой организационной структуры, требований технологии производства, маркетингового плана, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала.

7. Для определения сегментов рынка рабочей силы в регионе необходимо иметь информацию об основных профессионально-возрастных группах, региональном рынке профессий, уровне

оплаты труда по категориям работников, уровне занятости, учебных заведениях, демографической ситуации и демографическом прогнозе, а также национальных и культурных особенностях жителей региона.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Назовите отличия открытой и закрытой кадровых стратегий организации.
2. По какой формуле определяется общая потребность предприятия в рабочих кадрах?
3. Из каких параметров проектируемой организации необходимо исходить, отдавая предпочтение тому или иному типу линейной структуры?
4. На чем основывается оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз?
5. Какие вопросы решаются с помощью анализа деятельности?
6. В чем состоит суть профессиографического анализа деятельности?

СИТУАЦИЯ

Известное кадровое агентство, специализирующееся в основном на прямом поиске специалистов, решило освоить новое направление деятельности (создать новую компанию под новым брендом, не рекламируя его как новое направление деятельности этого агентства), которое занималось бы поиском и закрытием вакансий среднего и низшего звена поточным методом. Первоначально методы работы и мотивация персонала были перенесены без изменений из главного агентства.

1. Поиск компаний-клиентов осуществлялся на тематических выставках, никакой рекламы в специализированных газетах не давалось. В результате подобной тактики было приобретено очень мало клиентов, с единичными обращениями за закрытием вакансий. Не было обеспечено постоянного и большого притока заказов из компаний-клиентов.

2. В компанию набирались люди без опыта работы в рекрутинге, которым практически сразу давали для закрытия трудные вакансии, называя это «тренажером для новичков». В главном агентстве существует рабочая группа, в которой руководитель рабочей группы (рекрутер, который имеет успешный опыт самостоятельного закрытия большого числа вакансий) подбирает себе ассистентов, которых учит на первоначальном этапе и постоянно контролирует их деятельность в дальнейшем.

3. Схема мотивации была перенесена из главного агентства и состояла в фиксированной заработной плате + % от закрытия вакансий. Эта схема основывается на жесткой норме прибыли в месяц на человека.

После 3—4 мес. работы среди новичков (5 чел.) определился один лидер — человек, которому удавалось закрывать от 3 до 5 вакансий в месяц.

Все остальные сотрудники ушли из агентства, не закрыв ни одной, либо по одной вакансии за все время работы в компании. Агентство ни разу не выполнило план работы в месяц и не принесло заявленной прибыли. На основании этого руководство компании решило изменить схему мотивации персонала и сориентировалось на подбор кандидатов на типовые вакансии (торговые представители, секретари, водители, менеджеры по продажам). Бюджет на рекламу бренда компании и на подачу рекламных объявлений об открытых вакансиях в газеты не был выделен. Поиск кандидатов осуществлялся только с помощью бесплатных интернет-сайтов.

Заказов не прибавлялось.

Схема же мотивации была предложена следующая: фиксированный оклад + маленький бонус (фиксированный) за каждую закрытую вакансию. Постоянно набирались новые сотрудники без опыта работы. А рекрутеры, проработавшие уже несколько месяцев, не были полностью обеспечены заказами.

По результатам работы по новой схеме мотивации в следующем квартале из 6 штатных рекрутеров осталось 2. Из вновь набранных сотрудников остались работать 4 чел.; 5 чел. ушли через неделю после начала работы. Агентство ни разу не смогло принести заявленную прибыль.

Вопросы. 1. Какова ключевая проблема, с которой столкнулась новая компания? 2. Каких сотрудников (опыт и личные качества) нужно было бы привлечь на работу в данную компанию? 3. Как бы вы составили план адаптации новых сотрудников? 4. Какую схему мотивации рекрутера можно было бы предложить в данных условиях?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДИИ ИНТЕНСИВНОГО РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Для стадии интенсивного роста организации, как правило, решающими становятся следующие основные задачи: привлечение новых потребителей, создание новых подструктур и их интеграция в общее управленческое пространство, закрепление на рынке (предоставление дополнительных услуг, формирование сервисной сети, включение в сети других компаний), формирование имиджа организации.

Соответственно, содержание деятельности кадровой службы на этой стадии в значительной степени ориентировано на привлечение и набор новых сотрудников, качественную и перспективную оценку кандидатов при приеме на работу, организацию конкурсного отбора, формирование управленческих команд, поддержание организационной культуры в новых подразделениях.

3.1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

- помощь фирме в достижении ее целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;

- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации [Дж. И. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993]:

Штабная структура управления персоналом — специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу);

Линейная структура управления персоналом — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (Л-менеджеры).

Чтобы иметь возможность реализации различных направлений кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть (схемы 3.1 и 3.2).

Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 чел. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

Более точно количество сотрудников, необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле [В. В. Травин, В. А. Дятлов, 1995]:

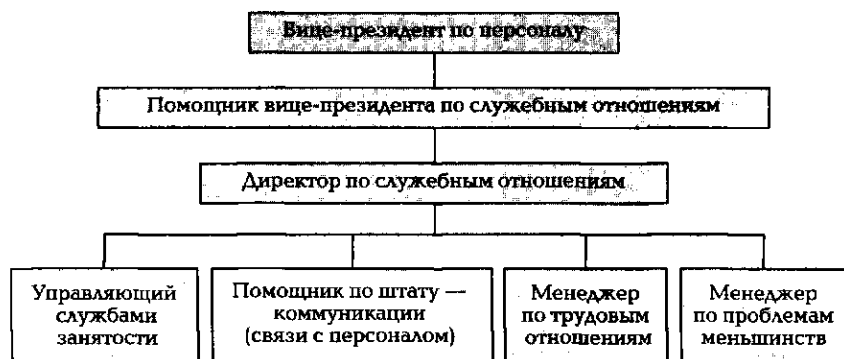


Схема 3.1. Организация службы управления персоналом в страховой компании



Схема 3.2. Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия

$$Ч = \frac{T_1 \cdot K_1}{\Phi_n},$$

где T_1 — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал); K_1 — численность персонала; Φ_n — фонд оплаты труда.

Статистика размера служб управления персоналом для некоторых типов предприятий приведена в табл. 3.1.

Характеризуя в целом содержание деятельности служб по управлению персоналом, Дж. М. Иванцевич и А. А. Лобанов выделяют следующие основные задачи:

- решение штатных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) — 33 %;

Таблица 3.1. Размер штата кадровых служб

Отрасль (число сотрудников)	Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы	Число сотрудников кадровой службы
Обрабатывающая (до 500 чел.)	96	1—12
Обрабатывающая (500—999 чел.)	116	1—20
Обрабатывающая (1 000—4 999 чел.)	130	1—90
Обрабатывающая (свыше 5 тыс. чел.)	352	7—126
Исследования и развитие	102	1—60
Общественные нужды	154	1—110
Больницы	180	1—28
Банки	98	1—72
Страховые компании	101	1—142
Транспортировка и распространение	272	1—75
Правительственные учреждения	272	2—104
Образование	161	1—46
Другие фирмы	194	1—120

- компенсации и пособия — 28,5 %;
- обучение, повышение квалификации — 11 %;
- трудовые отношения — 10 %.

Результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2. Сопоставительный анализ основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ

США	ФРГ
Наем и увольнение: анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария	Трудоустройство: прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения
Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья, медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза	Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности: инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза
Развитие персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации: повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала
Организация заработной платы и компенсаций: разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ	Материальное стимулирование: весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора
Обеспечение трудовых отношений: изучение и подготовка контрактов по найму; соглашения между профсоюзами и администрацией; связь с общественностью и прессой; рассмотрение споров, конфликтов; анализ жалоб и предложений персонала	Социальные вопросы: контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов

Представляется существенным, что еще на стадии формирования организации необходимо разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой — была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под кадровой информацией можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное планирование и оценку персонала.

Кадровое и управленческое делопроизводство прежде всего включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

Внутриорганизационное кадровое планирование включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, произвести оценку затрат на предполагаемое обучение, после чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

3.2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И НАБОР КАНДИДАТОВ

Как известно, цель набора персонала (см. прил. 4 и 5) состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места, учитывая в том числе и будущие организационные и кадровые изменения: увольнения, перемещения, уходы на пенсию, окончание сроков контрактов, изменение направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить коротко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Наиболее известными источниками комплектования организации кадрами являются внутренние и внешние.

К *внутренним источникам* относятся люди, работающие в организации.

В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом «во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно; будет готов через год; будет готов через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в таких-то областях и т. д.)» [Г. В. Щекин, 1992].

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы [В. И. Шкатулла, 1995] внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (в этом случае персонал частично высвобождается и

перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);

- перераспределении персонала;
- перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Весьма эффективным для рассматриваемой стадии развития организации считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением заработной платы;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К *внешним источникам* подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого «списка ожидания»), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами представлены в табл. 3.3.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся свое-

Таблица 3.3. Преимущества и недостатки различных источников комплектования кадров

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Для работников являются примером возможности самореализации внутри организации, воспринимаются как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала	Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»
Внешние	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и приемы работы	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих

образной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Говоря о подборе персонала, нельзя обойти вниманием вопрос о затратах, которые необходимо учесть в финансовых планах организации. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее, чем двухнедельная заработная плата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полutorамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации,

поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат. Это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации, в сущности, выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

По данным ряда исследователей [В. В. Травин, В. А. Дятлов, 1995], можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В каче-

Таблица 3.4. Сравнение эффективности различных методов поиска и подбора персонала

Метод	Результат от общей суммы всех видов, %	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
Публикация объявлений	32	1	40
Различные агентства	14	2	32
Прямое распределение в колледжах	8	2	13
Набор внутри компании	7	10	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

стве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников (табл. 3.4).

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать и качественный, который рассчитывается по следующей формуле: $KH = (PK + ПР + ОР) / Ч$, где KH — качество набранных работников, %; PK — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками; $ПР$ — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; $ОР$ — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; $Ч$ — общее число показателей, учтенных при расчете [В. В. Травин, В. А. Дятлов, 1995].

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно. В то же время в некоторых случаях временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

3.3. ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Задача службы персонала при осуществлении оценки кандидатов при приеме на работу, в сущности, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически, оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
- надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (т.е. обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Обычно до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления; беседа по найму; проведение тестирования; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения [В. В. Травин, В. А. Дятлов, 1995].

Ступень 1. *Предварительная отборочная беседа.* Беседа (см. прил. 6) может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить либо линейный менеджер, либо специалист отдела кадров.

Основное направление беседы — оценка образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно пользоваться общей системой правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. *Заполнение бланка заявления.* Претенденты, успешно преодолевшие этап предварительной беседы, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном виде и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. *Беседа по найму.* Исследования показали, что более 90 % решений по отбору претендентов фирмами США принимаются с включением процедуры беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- проводимые по схеме беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;
- слабоформализованные — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;
- выполняемые не по схеме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — важнейший источник информации.

Ступень 4. *Проведение тестирования.* Источник информации, которую могут дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидатов на должности.

Ступень 5. *Проверка рекомендаций и послужного списка.* Некоторые аспекты анализа документов претендента [В. И. Шкатулла, 1995]. При приеме на работу от претендента требуют документы, которые дают определенную информацию о нем. Статья 65 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) запрещает требовать при приеме на работу документы помимо предусмотренных законодательством. Согласно п. 3 ст. ТК РФ все персональные данные работника следует получать у него самого. Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работник должен быть уведомлен об этом заранее и от него долж-

но быть получено письменное согласие. Работодатель должен сообщить работнику о целях, предполагаемых источниках и способах получения персональных данных и последствиях отказа работника дать письменное согласие на их получение.

В настоящее время предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Эти характеристики будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые, по существу, являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет права указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, понятные кадровым службам.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку о том, что собой представляет человек.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Обычно проводится тогда, когда работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Методы оценки персонала. Центры оценки персонала. Комплексная технология, построенная на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

Тесты на профпригодность. Оценка психофизиологических качеств человека, умения выполнять определенную деятельность.

55 % опрошенных используют тесты, которые некоторым образом похожи на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (математический или вычислительный тест, печатание

на машинке, речевая обработка и канцелярское дело, тесты на силовой подъем, гибкость и т. д.).

Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особо информативно при оценке уровня способности к обучению.

Биографические тесты и изучение биографии, где основными аспектами анализа выступают: семейные отношения; характер образования; физическое развитие; главные потребности и интересы; особенности интеллекта; общительность.

Используются также данные личного дела, которое представляет собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

Примерно 20 % опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личностного и психологического теста в своих организациях (калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на приспособляемость или уживчивость в коллективе и др.).

Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

Фокусирование интервью как разновидность интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

Кроме перечисленных методов используются также рекомендации, астрология, графология и другие нетрадиционные методы.

Около 11 % ответивших используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

Около 18 % ответивших указали, что они применяют для кандидатов при приеме на работу алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при посту-

плении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тесты на СПИД.

Примерно 22% ответивших пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления необходимого мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Приведем сравнение эффективности методов оценки кандидатов, %:

Центры оценки персонала.....	70—80
Тесты на профпригодность.....	60
Общие тесты способностей.....	50—60
Биографические тесты.....	40
Личностные тесты.....	40
Интервью.....	30
Рекомендации.....	20
Астрология, графология.....	10

Анализ затрат и выгода, приносимых мероприятиями по оценке. Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, можно на базе оценки результатов отбора, понесенных на него затрат.

Оценка затрат по уровням ступеней отбора:

1. Предварительная отборочная беседа.....	Незначительные
2. Заполнение бланка заявления.....	Незначительные
3. Беседа по найму.....	Затраченное время × × затраты на час
4. Тесты по найму.....	5—10 тыс. долл.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.....	100 долл.
6. Медицинский осмотр.....	100 долл.

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1—3 используются практически во всех случаях. Под вопросом находятся ступени 4—6. Так, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16—18 чел./ч, в Японии — до 48 чел./ч.

Организация конкурсного приема на работу. Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Использование конкурсных процедур способствует:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;

- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Необходимыми элементами проводимых конкурсных процедур являются:

- наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о проведении конкурса выбрать приемы и методы его проведения;
- механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса [Т. Ю. Базаров, 1995].

В целом, сегодня можно говорить о нескольких подходах (или парадигмах) к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

Во-первых, *выборы* — наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках данной процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, $\frac{2}{3}$ от состава голосующих и т. п.).

Преимуществом выборного метода являются его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

Во-вторых, *подбор* — способ, при котором решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом.

Метод подбора используется в том числе и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, а также умению быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

Оценивая подбираемых кандидатов, конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда применяются структурированные интервью и кандидаты подвергаются психологическому тестированию.

Преимуществом метода подбора является индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов. К недостаткам можно отнести относительную медлительность и высокую степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т.д. Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

В-третьих, *отбор* — способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимуществом метода отбора является всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности. Недостатком — длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур. Она может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политиче-

скими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

В фокусе подготовительного этапа находится процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы), он продолжается с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения окончательного списка конкурсантов.

Проведение конкурса может происходить в несколько этапов.

В центре основного этапа находится процесс сбора информации о кандидатах (причем происходит сбор той информации, которая является значимой в рамках используемой парадигмы), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает в себя подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.

Центральным на заключительном этапе конкурса является процесс легитимизации его результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса узаконивание результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

Важнейшим условием проведения конкурса является создание конкурсной или избирательной комиссии — органа, ответственного за подготовку и проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

В ситуации конкурса в парадигме «подбора» конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем. Ее задачами могут являться нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.

В ситуации конкурса в парадигме «выборов» конкурсная комиссия (избирательная комиссия) создается с целью подготовки и проведения голосования (или другого варианта волеизъявления) работников трудового коллектива, или собрания акционеров, по вопросу о будущем руководителе. Ее задачами являются организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Задачи конкурсной комиссии состоят в разработке правил проведения конкурса, его подготовке, обеспечении объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдении правил проведения конкурса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке данного мероприятия важно уделить внимание кадровому обеспечению:

- в рамках парадигмы подбора — персональный состав конкурсной комиссии должен включать в себя людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- рамках парадигмы выборов — конкурсная (избирательная) комиссия должна включать в себя людей, которым доверяет трудовой коллектив;
- рамках парадигмы отбора — конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Целесообразность включения мероприятий подготовительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения представлена в табл. 3.5.

Конкурс предполагает гибкий подход к его проведению, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации (табл. 3.6).

Существует несколько подходов к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

Аттестационный способ основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии. Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обработки на ЭВМ получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам.

Таблица 3.5. Включение мероприятия в рамки парадигмы

Мероприятие по подготовке конкурса	Парадигма конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	0
Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание Конкурсной комиссии)	0	+	-
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	-
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	0	+
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка рефератов	0	+	-
Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+

Мероприятие по подготовке конкурса	Парадигма конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	0	+	0
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	+	+	+

Примечание. (+) — оптимальные в рамках парадигмы мероприятия; (-) — несовместимые с парадигмой мероприятия; 0 — незначимые в рамках парадигмы мероприятия.

ЭВМ выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечена анонимность.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества. При этом потребуются составить иной алгоритм обработки данных на ЭВМ.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую концепцию В.К.Тарасова [В.К.Тарасов, 1989], ориентированную на пять необходимых управленческих блоков:

Таблица 3.6. Пригодность использования парадигм конкурса в зависимости от управленческой формы

Управленческая форма	Парадигма		
	Подбор	Выборы	Отбор
БУФ	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
ЗУФ	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
КУФ	Возможная	Желательная	Невозможная
РУФ	Нежелательная	Возможная	Желательная
ДУФ	Невозможная	Оптимальная	Возможная

- составление деловых писем, приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций;
- техника общения: умение публично выступать; вести деловое совещание; умение слушать; вести переговоры и деловую беседу;
- техника перехвата и удержания управления: стратегия и тактика конкурентной борьбы; обеспечение лояльности и мотивации кадров;
- организация производства: оценка претендентов на рабочие места и наем на работу; анализ технологий; хронометраж и нормирование; выбор системы стимулирования и оплаты труда; организация производственной деятельности;
- коммерческая деятельность: кредитование и банковское дело; прогнозирование платежеспособности; эмиссия денег и товарное обеспечение; ценообразование и налоговая политика; ценности фирмы и фирменный стиль; маркетинг и формирование товарных ниш; учет и охрана собственности; техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений; смешанные формы собственности; организация акционерных обществ; организация выборных кампаний; организация связи с общественностью; техника рекламы; использование консультантов.

Достоинством конкурса на базе персонал-технологии является его высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получают хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостатком являются ее достоинства — жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

Игротехнические способы отбора представляют собой достаточно сложные и разнообразные процедуры. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый — на основе менеджерской концепции В.К.Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология). Второй — на базе организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Конкурс руководителей на базе организационно-деятельностных игр проводится в форме марафона — девять и более дней — и базируется на системомыследеятельной методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощается в форме оргдеятельностных игр. ОДИ предполагает

также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

Процедурно ОДИ разбивается на четыре фазы. На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации. На четвертой фазе обсуждается тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы: группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы); группы экспертов; рабочие группы с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе 2—3 ч отводится на работу в подгруппах, затем проходит общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5—10-минутный доклад. По каждому докладу разворачивается дискуссия, посвященная критике содержания доклада. Обязательной процедурой (1 ч) является рефлексивный анализ ситуации, т. е. разбор того, что происходит на игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

Достоинством ОДИ является серьезность задач, которые могут быть ими решены с учетом того, что работа идет с реальными проблемами предприятия:

- формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
- выявление основных производственных проблем предприятия;
- формирование консолидированных групп и коллективов внутри оргуправленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатком ОДИ является психологическая жесткость процедуры конкурса, когда «за бортом» нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы, которым в результате требуются специальная психоло-

гическая помощь и поддержка. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой оргструктуры через намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

Способ ситуационного конструирования представляет собой технологию, ориентированную на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. Преимущество способа ситуационного конструирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток — в длительности и высокой стоимости.

Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора. Решение задачи по выбору процедур основывается на избранной парадигме конкурса (табл. 3.7). При этом в зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур. Одним из возможных методов определения удельного веса управленческих форм является экспертная оценка организационной культуры предприятия. Результат этой оценки может выра-

Таблица 3.7. Возможность использования конкурсных процедур при различных парадигмах

Парадигма	Процедуры и методы									
	Тестирование	Ролевые игры	Ситуационное моделирование	Групповая дискуссия	Собеседование	Публичное выступление	Опрос общественного мнения	Анализ документов	Оценка рефератов	Экспертный опрос
Подбор	0	-	-	-	+	-	-	+	0	+
Выборы	-	-	-	+	0	+	+	0	-	-
Отбор	+	+	+	+	0	+	0	+	+	+

Примечание. (+) — оптимальные процедуры в рамках парадигмы; (-) — несовместные с парадигмой процедуры; 0 — незначительные процедуры в рамках парадигмы.

Таблица 3.8. Мероприятия заключительного этапа конкурса

Мероприятие	Парадигма конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	+
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	–	+	–
Утверждение результатов	+	+	0

Примечание. (+) — оптимальные в рамках парадигмы мероприятия; (–) — несовместные с парадигмой мероприятия; 0 — незначительные в рамках парадигмы мероприятия.

Таблица 3.9. Мероприятия основного этапа конкурса

Мероприятие	Парадигма конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
психологическое тестирование	0	+	–
ролевые игры	0	0	–
ситуационное моделирование	0	0	–
грушковая дискуссия	0	0	–
собеседование	+	0	–
публичное выступление	–	+	+
опрос общественного мнения	–	0	+
экспертный опрос	+	+	–
Подведение промежуточных итогов	0	+	–
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	0	+	–

Примечание. (+) — оптимальные в рамках парадигмы мероприятия; (–) — несовместные с парадигмой мероприятия; 0 — незначительные в рамках парадигмы мероприятия.

жаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляться в виде диаграммы — круга с долями. В зависимости от их сочетания возможно включение процедур используемых в других парадигмах конкурса, проводимых при доминировании этих управленческих форм.

Целесообразность использования конкретных методов (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципами: адекватности конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; сочетаемости конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса. Мероприятия основного и заключительного этапов конкурса представлены в табл. 3.8 и 3.9.

3.4. АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Одним из факторов, определяющих развитие организации, считается активизация творческого потенциала работников, которая во многом зависит от способов включения новых сотрудников в жизнь организации.

Условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа.

На *первом* происходит оценка уровня подготовленности новичка, его способностей эффективно выполнять возложенные на него обязанности.

На *втором* — этапе ориентации — происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Третий этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

Четвертый этап завершает процесс адаптации и характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Принципиально важным представляется этап ориентации новичка к условиям организации, которому уделяется значительное внимание в компаниях США [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993]. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом, обязанности между которыми распределяются определенным образом (табл. 3.10):

Ориентационной программой, как правило, затрагивается определенный перечень вопросов.

Таблица 3.10. Распределение обязанностей по адаптации новичков

Функция (этап ориентации)	Непосредственный руководитель (НР)	Менеджер по управлению персоналом (МУП)
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	—	Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	—
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	—
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	—

Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

Отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.

Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентировки может быть проведена специальная, в которой затрагиваются специальные вопросы.

Функции подразделений: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

Требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабо-

чее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

Специальная программа ориентировки заканчивается представлением сотрудников подразделения [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993].

Резюме

1. Содержание деятельности кадровой службы на стадии интенсивного роста в значительной степени ориентировано на привлечение и набор новых сотрудников, качественную и перспективную оценку кандидатов при приеме на работу, организацию конкурсного отбора, формирование управленческих команд, поддержание организационной культуры в новых подразделениях.

2. Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места, учитывая в том числе и будущие организационные и кадровые изменения: увольнения, перемещения, уходы на пенсию, окончания сроков контрактов, изменение направлений и характера производственной деятельности.

3. Несмотря на то что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод или того, кого он привлекает в качестве эксперта

4. Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Использование конкурсных процедур способствует: поднятию престижа должности, привлечению большого количества кандидатов, повышению объективности решения о приеме на работу, демократизации и открытости сферы управления персоналом, внедрению новых технологий кадровой работы, интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами, формированию команд.

5. Среди наиболее важных задач кадровой службы можно выделить помощь фирме в достижении ее целей, эффективное использование мастерства и возможностей работников, обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими, стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полной самореализации, развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, обеспечение связи управленческого персонала со всеми служащими, помощь в поддержании оптимальной атмосферы внутри организации.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В каких случаях целесообразно использовать внутренний источник набора персонала?
2. Соблюдение каких требований к оценочной технологии позволяет повысить степень объективности оценки персонала?
3. Перечислите основные элементы конкурсной процедуры.
4. Назовите основные отличия штабной и линейной структур управления персоналом в организации.

СИТУАЦИЯ

Виктор Кустов руководит компанией по водо- и теплоснабжению с 2011 г. Основной продукт бизнеса — продажа и установка обогревательных и водопроводных систем. Кроме этого, в компании также есть и розничная торговля, продаются небольшие бытовые водонагреватели, кондиционеры, увлажнители и т. д. Виктору пришлось много потрудиться, чтобы наработать свою клиентуру, ввести внутреннюю систему учета и хранения товаров, систему контроля цен. Компания хорошо развивалась, и в частности, недавно получила два крупных заказа. Виктор гордится своей компанией, ее успехами, и в то же время ему понятно, что конкуренция растет и что рынок, на котором работает компания, предъявляет все больше требований к продукции, чем тот, на котором компания работала до сих пор.

Штат компании Виктора Кустова насчитывает почти 100 чел.: сотрудники отдела продаж и обслуживания клиентов, отдела доставки и снабжения, административный персонал офиса. Все больше и больше расстраивает Виктора персонал отдела продаж и обслуживания клиентов — имеются жалобы от клиентов. Виктор проводит разъяснительные беседы с персоналом, рассказывает о важности высочайшего уровня сервиса при обслуживании заказчиков; он обучил их не только основам производства, но и разработал для них обязательные процедуры выполнения сервисных заказов. Люди слушают, но ощутимых изменений по отношению к заказчикам не наблюдается. Виктор также заметил, что в последнее время сотрудники отдела:

- на выезде к клиентам не всегда имеют с собой все необходимые инструменты;
- при оформлении заказов допускают ошибки, что приводит к задержкам в поставках;
- позволяют себе грубые, агрессивные нотки в общении с клиентами по телефону и в магазине;
- в магазине болтают между собой на бытовые, не имеющие отношения к бизнесу, темы, заставляя покупателей ждать;
- не поддерживают должной чистоты и порядка в магазине.

Виктор испытывает нервное напряжение и разочарование. Его бизнес набирает обороты, а у него есть сомнения, удастся ли ему не потерять управ-

ляемость компанией в ситуации роста. Последнее время Виктор был суров со своими подчиненными, указывал на их слабые места и промахи, старался заставить их работать более эффективно. Он считает, что персонал просто обленился. Сотрудники же полагают, отвечая на вопрос Виктора «в чем причина выявленных проблем», что просто не хватает рабочих рук.

Вопросы. 1. Каковы стадия и цикл развития организации, организационная культура организации? 2. Какие первоочередные задачи должен поставить перед собой и руководством менеджер по персоналу? 3. Как можно охарактеризовать тип управления Виктора? Предложите варианты конструктивной критики действий подчиненных.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДИИ СТАБИЛЬНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление персоналом на данной стадии жизненного цикла организации в целом реализуется в условиях, когда организация стремится к удержанию достигнутого уровня прибыльности, поиску новых сегментов рынка и предложению перспективных видов услуг или товаров, оптимизации структуры управления.

Содержание деятельности службы управления персоналом на этой стадии, как правило, сосредоточивается на нормировании и интенсификации труда, оценке его эффективности, создании системы стимулирования, аттестации и обучения персонала.

4.1. ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Основная проблема организаторов производства в области производительности труда состоит в том, чтобы преодолеть тенденцию к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом являются [Дж. Чайлд, 1990]:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Факторы, определяющие общий уровень производительности, могут быть краткосрочными (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии или колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года) или долгосрочными (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Основные компоненты оценки производительности труда представлены на схеме 4.1.

Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда — особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

Оценка отношения объема продаж к затратам: на стоимость контроля качества, стоимость гарантированного ремонта, численность производственных рабочих, численность всего персонала; дополнительные показатели.

К дополнительным показателям необходимо относить: время наладки (оплаченные часы), число принятых изделий/число проверенных изделий; запланированные изделия/произведенные изделия; все производственное время/фактически отработанное время; вспомогательные расходы/прямые расходы; численность производственных рабочих/численность работников управления; количество часов по непринятым нарядам/количество отработанных часов; фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

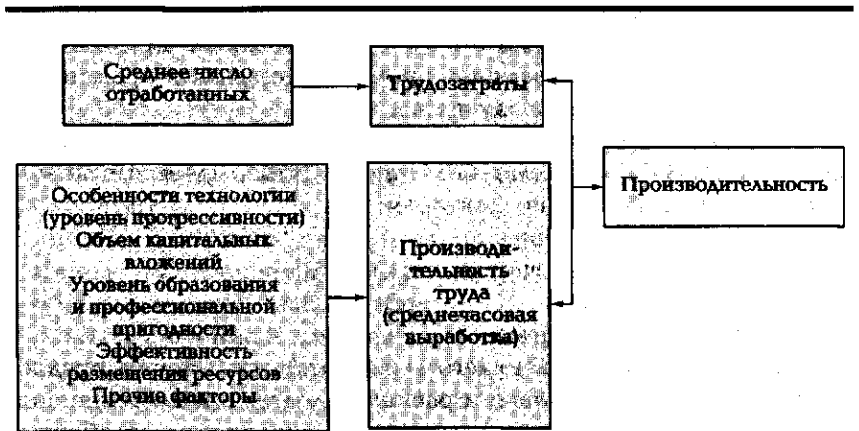


Схема 4.1. Основные компоненты оценки производительности труда

Управление производительностью труда требует включения в управление следующих элементов: управление качеством; планирование процедур повышения эффективности; измерение трудозатрат и нормирование труда; бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо также принимать во внимание такие факторы, препятствующие росту производительности, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

Нормирование труда. Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи.

Среди *целей нормирования* основными являются:

- планирование производства;
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо реализовать следующие этапы:

- провести анализ деятельности;
- рассчитать и утвердить базовые нормы;
- оценить технический уровень производства, обеспечить пересмотр норм в зависимости от изменения состояния материально-технической базы;
- внедрить формы материального стимулирования за производительность;
- разработать систему мониторинга норм труда.

Основные методы нормирования.

1. Самый традиционный метод — хронометраж, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции.

2. Оценка «стоимости труда» — стоимость труда за 1 ч работы определяется умножением 1 балла за 1 ч (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам:

- уровень квалификации;
- условия труда на рабочем месте;
- интенсивность труда;
- ответственность работы.

3. Определение «плавающего тарифа». Данный метод предполагает, что тарифные ставки и расценки долгое время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы производится из доходов организации. В соответствии с этим методом заработок работника (З) определяется путем умно-

жения тарифного заработка (Z_r) на коэффициент увеличения заработной платы (K_y): $Z = Z_r \cdot K_y$.

В свою очередь коэффициент увеличения заработка определяется по формуле: $K_y = \text{ФОТ}/Z_r$, где ФОТ — фонд оплаты труда, который определяется как процент от доходов организации.

Данный процент в условиях рыночной экономики может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции). Так как $Z_r = C \cdot T_{шт} \cdot K$, где C — часовая тарифная ставка; $T_{шт}$ — штучная норма времени; K — количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше Z_r , тем меньше K_y . Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент, а ФОТ останется неизменным.

Оценка результативности труда работников. Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижение риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышение трудовой мотивации;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников надо [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993]:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанностям лицам, проводящим оценку, собирать данные по результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают: описание функций; определение требований; оценку по факторам (конкретного исполнителя); расчет общей оценки; сопоставление со стандартом; оценку уровня сотрудника; доведение результатов оценки до подчиненного.

Требования к процедурам оценки труда:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системе оценки труда [Х.Холлинг, И.Кокавеч, 1995], можно выделить три основных уровня оценки (табл. 4.1).

Различают следующие основные подходы к оценке труда.

Оценка результата (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, так как возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшей проблемой является разведение реального поведения и общих характерологических черт.

Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемами данного подхода являются ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (приме-

Таблица 4.1. Характеристика основных уровней оценки труда

Уровень	Периодичность	Метод	Возможности использования
Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день, неделю	Анкетирование. Обсуждение	Обратная связь оцениваемому с целью модификации поведения и обучения
Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование. Интервью. Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
Оценка потенциала	Разовая. Перманентная	Тестирование. Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

рами модифицированных рейтингов являются: ориентированные на поведение рейтинговые шкалы; шкалы наблюдения за поведением).

Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или нескольким показателям).

Методы индивидуальной оценки. *Анкеты и сравнительные анкеты.* Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие данной черты у оцениваемого — ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификацией оценочной анкеты является сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Подвариантом анкет можно назвать метод заданного выбора, в котором задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. Оценщик должен оценить по шкале важности в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В анкете описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от 6 до 10 специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из 5 или 6 решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Описательный метод оценки. В данном случае производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например с графической шкалой рейтинга.

Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях — «решающих ситуациях». Эти описания распределя-

ются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется для оценки результативности труда.

Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и в методе оценки по решающей ситуации, данный метод ориентирован на фиксацию поступков. Но в отличие от него, чтобы определять поведение работника в целом, оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным способом.

Методы групповой оценки. Они дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. При использовании данного метода лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Это бывает очень сложно, если количество человек в группе превосходит 20. Кроме того, гораздо проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работника, затем отбирает следующих за лучшим и худшим и т. д.

Сравнение по парам. Этот момент делает классификацию проще и достовернее, производится сравнение каждого с каждым в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников слишком велико — число пар будет слишком большим и работа с анкетой станет утомительной.

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок, например:

- 10 % — неудовлетворительно;
 - 20 % — удовлетворительно;
 - 40 % — вполне удовлетворительно;
 - 20 % — хорошо;
 - 10 % — отлично.
- Всего — 100 %.

Единственное, что требуется от работника, — списать на каждую карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Беседа с работником: сообщение результатов оценки. После того, как оценивающий получил результаты, их можно обсудить с оцениваемым.

Возможны два подхода в зависимости от того, ради чего проводилась оценка:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, — результаты могут быть сообщены ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда рейтинг может и не сообщаться сотруднику, хотя в принципе желательно этого избегать.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Беседа с работником, кроме сообщения ему результатов, может быть направлена:

- на поощрение высокой производительности труда с тем, чтобы она продолжалась как можно дольше;
- изменение поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки будет способствовать:

- подготовка к встрече как оценщиков, так и оцениваемых, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- установление спокойных, доверительных отношений между оценщиком и работником, такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Необходимо подчеркнуть, что эта беседа не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда сотрудника в будущем, которое даст ему возможность улучшить удовлетворенность трудом и шанс продвижения по службе;
- планирование оценщиком времени беседы так, чтобы около половины оставалось для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы специфичных положительных достижений работников. Изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности

работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более чем один — два недостатка во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

- оптимизация объема информации с тем, чтобы не слишком переполнять работника информацией, это может запутать слушателя;
- вовлечение оцениваемого в беседу, его самооценку и его обзор собственной работы;
- сосредоточение на том, как начальник может помочь подчиненному достичь персональных целей и целей предприятия.

4.2. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Главное назначение оценки не в том, чтобы проконтролировать исполнение (хотя это тоже очень важно), а в том, чтобы выявить резервы повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями и кадровыми службами.

Линейные менеджеры:

- консультируют по выделению существенных параметров оценки;
- участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых;
- участвуют в работе аттестационных комиссий.

Кадровые службы:

- основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала;
- разрабатывают нормативные и методические материалы;
- организуют аттестационные процедуры;
- обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований;
- контролируют реализацию;
- обрабатывают и анализируют данные;
- осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности для формирования резерва и планирования карьеры).

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководите-

ли. Существенной чертой американского подхода к управлению персоналом является требование хорошего знания прямым начальником не только своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной иерархии должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного — двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. В тех случаях, когда результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл проводить не только оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (для чего целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми данное подразделение взаимодействует).

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. по результатам труда и оценке качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненными. Последний удостоверяет это подписью, а также может зафик-

сировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

Периодичность проведения аттестации. В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях — особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки — каждые полгода. Большинство компаний требует, кроме того, от своих руководителей проведения неформальных собеседований и обсуждения результатов труда, как минимум, еще раз в промежутке между ежегодными формальными оценками и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных.

Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Данные мероприятия сами по себе не являются аттестационными, но могут использоваться в ходе проведения аттестации и давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании «Макдоналдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через 6 мес., с момента найма и при переводе на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через 3 мес., для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через 6 мес. работы.

Тщательный контроль во время вхождения работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ, считается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. В короткий срок работника, не справляющегося с обязанностями, переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудо-

вой деятельности. Администрация американских фирм опасается полагаться в утверждении этих стандартов лишь на «групповые нормы» трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как, скажем, в японской промышленности. Между тем в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать с использованием уже регулярной процедуры ежегодной оценки.

Этапы аттестации. Процедура аттестации состоит из нескольких этапов. *Подготовка к аттестации включает* в себя:

- разработку принципов;
- разработку методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- проведение учебной сессии по проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы).

Проведение аттестации:

- подготовка отчетов (для инженерно-технических работников и руководителей);
- заполнение оценочных форм (руководителем, сотрудниками);
- анализ результатов;
- проведение заседаний аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Схема анализа результатов аттестации. Анализ результатов аттестации осуществляется в несколько этапов.

Анализ данных, полученных в ходе аттестации:

1) оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;

2) оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств; сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей); выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив эффективной деятельности; роста; ротации.

Сведение и обработка данных: составление сравнительных таблиц; выделение групп риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств); выделение групп роста; подготовка рекомендаций по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации: уточнение данных; внесение и анализ дополнительных данных по результатам собеседований.

Организация хранения данных: ввод результатов в формы хранения, разработка схем работы с информацией.

4.3. РАБОТА С РЕЗЕРВОМ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (схема 4.2).

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными.

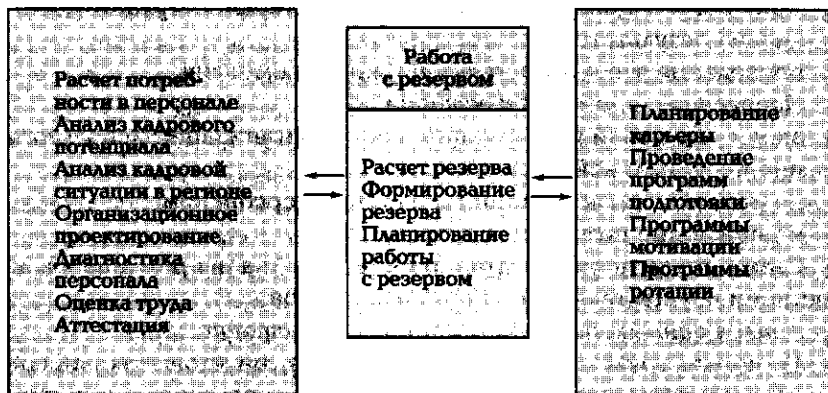


Схема 4.2. Взаимосвязь отдельных направлений кадрового менеджмента с направлениями работы с резервом

Среди объективных условий:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошедшие отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку.

По виду деятельности можно выделить резерв развития и резерв функционирования.

Резерв развития — это группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

По времени назначения выделяют две группы кандидатов:

- группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1—3 года.

Принципы формирования резерва. *Принцип актуальности резерва* предполагает учет реальной потребности в замещении должностей; резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвигнуться.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва говорит о необходимости учитывать требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата включает несколько требований, в их числе: ориентация на профессиональный рост, тре-

бования к образованию, возрастной уровень, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка, а также специфику требований к личности кандидата, основанную на анализе ситуации в подразделении, типу организационной культуры и т. д.

Источники резерва кадров на руководящие должности:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первым уровнем базы резерва кадров являются все специалисты предприятия, следующим уровнем — заместители руководителей различного ранга. Основную базу резерва составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом. Работа с резервом имеет две стадии.

Первая стадия — *анализ потребности в резерве*. До начала процедуры формирования резерва должны быть выполнены следующие работы:

- прогноз изменения структуры аппарата;
- совершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

Итогом выполнения указанных работ является определение текущей и перспективной потребности в резерве. Оптимальная численность резерва кадров рассчитывается следующим образом:

- выявляется потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- определяется фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку тот или иной работник, зачисленный в резерв;

- определяется примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- определяется число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо:

- определить категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, учтена дифференциация резерва в зависимости от особенностей производства;
- предусмотреть возможность подбора заместителей группы руководителей. При подборе кандидатов в резерв заместителей руководителей определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- определить персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

Вторая стадия — *формирование и составление списка резерва*:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кого из включенных в списки кандидатов в резерв необходимо учить;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

При формировании резерва конкретных должностей необходимо решить две главные задачи:

- оценить кандидатов в резерв;

- сравнить качества кандидатов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые кандидаты в резерв предлагаются.

Методами формирования списка резерва являются:

- анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение поведения работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);
- оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников. Когда под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. В этом методе сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга. Использование метода предполагает формирование трех видов информационных массивов: профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются следующие факторы:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности; + перечень должностей, занимая которые, работник может стать кандидатом на резервируемую должность; + предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т. п.) подбора кандидатов на соответствующие должности; + результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- значение приоритетов кандидатов в резерв;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.

Задачи второй стадии формирования списка резерва решаются:

- оценкой кандидатов;
- сопоставлением совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнением кандидатов на одну должность друг с другом и выбором того, кто более других подходит для работы в резервируемой должности.

Итогом второй стадии формирования списка резерва является корректировка предварительного списка по результатам оценки и сравнения кандидатов.

Подготовка кандидатов включает в себя следующие этапы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институтах и центрах повышения квалификации в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа предусматривает теоретическую подготовку:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством;

- заполнение пробелов в образовании кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством.

Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Их подготовка сочетает теоретическую и практическую части и осуществляется по следующим направлениям:

- деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает в себя конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям:

- производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях;
- стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Планирование карьеры персонала. Эффективность профессиональной деятельности, по мнению многих авторов, тесно связана с успехом человека в профессии, а следовательно, с его карьерой. Поэтому, на наш взгляд, в качестве предметной фиксации профессиональной социализации следует рассматривать профессиональную карьеру.

Несмотря на то что общепризнанного определения термину «карьер» нет, все же большинство авторов обращают свое внимание на следующие факты:

- как правило, выбор карьеры связан с целями, желаниями и установками индивида;
- существенной составляющей понятия карьеры является фактор прогрессивного развития, в результате которого происходит рост знаний, умений, навыков;
- критерии достижения «вышей точки карьеры», как правило, меняются на протяжении всей жизни человека;
- карьера представляет собой ряд сменяющих друг друга этапов;

- результатом карьеры является достижение, во-первых, высокого статуса или должности, во-вторых, успеха в профессиональной деятельности.

Карьера — это последовательность этапов развития человека в профессиональных сферах жизни, являющихся результатом его осознанной позиции и поведения, характеризующиеся постоянной динамикой и направленные на достижение целей профессиональной деятельности (профессионального развития).

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, — со своими собственными целями, желаниями и установками.

В литературе описано несколько возможных факторов, влияющих на выбор человеком своей будущей профессии.

Традиция — вопрос о выборе не возникал в силу традиций и обычаев выбора профессии, принятых в семье.

Случай — выбор произошел случайным образом в силу некоего значимого события, повлиявшего на выбор будущей профессии.

Долг — выбор профессии связан с представлением о долге, своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

Целевой выбор — выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения.

Дж. Холланд исследовал особенности выбора карьеры людьми и в результате выделил шесть типов личности, в зависимости от выбора ими профессиональной деятельности.

Каждый тип является идеализацией, гипотетической конструкцией для описания определенной группы людей, обладающих сходными личностными и профессиональными признаками. Описанный автором тип личности (табл. 4.2) характеризуется своими психологическими особенностями: предпочитаемыми видами деятельности, способностями, интересами, предпочитаемым окружением. Каждый человек может быть отнесен к определенному типу или охарактеризован через комбинацию нескольких типологических особенностей. Типологические особенности личности являются результатом взаимодействия множества факторов: культурных и личностных. К таким факторам, в частности, относятся влияние семьи, родителей, значимых людей, квалификация и опыт предыдущей работы и т.д. Так под влиянием этих факторов личность предпочитает одни и отвергает другие виды профессиональной деятельности и социальной активности. В зависимости от выбранной деятельности у личности формируются интересы. Эти

Таблица 4.2. Типология личности по Холланду

Характеристика личности	Тип		
	реалистический	исследовательский	артистический
Предпочитаемые виды деятельности	Управление большими машинами, использование инструментов, требующих точности, ловкости, тонкой моторной координации; строительство	Сбор и анализ информации, выполнение сложных и абстрактных заданий; нравиться наблюдать и исследовать, предпочитают размышления действиям	Художественное и музыкальное творчество, дизайн, актерская деятельность
Способности	Физическая сила, психомоторные навыки, механические способности, изобретательность	Математические способности, аналитические способности, рациональность, эрудиция	Воображение, креативность, музыкальные способности, артистические способности
Личностные качества	Эмоциональная стабильность, практичность, конформность, консервативность, ригидность, замкнутость	Независимость, самостоятельность, сдержанность, склонность к анализу, креативность, методичность	Независимость, импульсивность, интуитивность, демонстративность, небрежность, оригинальность, открытость
Предпочитаемое окружение	Организации с жесткой иерархической подчиненностью и авторитарностью	Организации, ориентированные на исследовательские проекты, слабоструктурированные, предоставляющие свободу в рабочих действиях	Гибкие организации, дающие возможность для самовыражения, музеи, библиотеки, дизайнерские фирмы

ЛИЧНОСТИ

социальный	предпринимательский	конвенциональный
Ориентирован на работу с людьми, обучение, консультирование, организацию групповых мероприятий	Совместная работа с другими людьми для достижения общих целей, политические кампании, коммерция, предпринимательство	Работа, требующая внимания к деталям; управление офисным оборудованием, ведение картотек
Навыки общения, ораторские способности, навыки слушания	Организаторские способности, навыки межличностного взаимодействия	Математические способности, психомоторные навыки
Кооперативность, ориентация на других, тактичность, оптимистичность, экстравертность	Стремление к власти, амбициозность, энергичность, коммуникабельность, ориентация на материальное благополучие	Аккуратность, организованность, осторожность, конформность, педантичность, строго следуют правилам и нормам
Социальные организации, школы, общественные организации, психологические консультативные службы	Промышленные компании, политические организации, крупные финансовые компании, биржи	Большие организации, в которых предпочитает исполнительскую роль, хорошо структурированные организации со строго иерархичной структурой

Характеристика личности	Тип		
	реалистический	исследовательский	артистический
Эффективное взаимодействие	Предпочитает работать с людьми конвенционального или исследовательского типа	Предпочитает работать и общаться с людьми реалистического или артистического типа	Эффективен при взаимодействии с социальным и исследовательским типами
Сложности в общении	Взаимодействие с социальным типом вызывает раздражительность, резкость, агрессию	Взаимоотношения с предпринимательским типом порождает слишком много проблем и вопросов	Напряжение в общении возникает с конвенциональным типом

интересы ведут к развитию определенных способностей. И, наконец, интересы и способности формируют личностные диспозиции, которые определяют дальнейшую профессиональную жизнь человека.

Дж. Холланд изобразил свою типологию с помощью шестиугольника, который демонстрирует близость или, наоборот, дистанцию между различными типами личности (рис. 4.1). Для более успешной реализации выбранной профессиональной деятельности, желательно использовать стратегии поведения тех типов, которые в шестиугольнике находятся рядом с тем типом личности, к которому человек принадлежит.

Основанием карьеры является стремление человека достичь положения, позволяющего ему наиболее полно и свободно достигать своих целей, удовлетворять желания и потребности. Это может быть стремление к самореализации, самосовершенствованию, к лидерству, признанию, высокому уровню доходов, получению интересной работы, уверенности в завтрашнем дне и т.д. Движение к цели связано с эффективным освоением среды жизнедеятельности, которая может поддержать карьерную активность. Освоение карьерной стратегии означает готовность человека к деятельности в изменяющихся условиях, к оптимальному использованию движущих механизмов и ослаблению действий любых

личности		
социальный	предпринимательский	конвенциональный
Предпочитает работать с людьми артистического и предпринимательского типов	Успешен во взаимодействии с социальным и конвенциональным типами	Предпочитает работать с людьми предпринимательского и реалистического типов
Несовместимы с реалистическим типом людей	Наиболее затруднено взаимодействие с исследовательским типом	Несовместимы с артистическим типом личности

факторов сдерживания и сопротивления. При таком понимании карьерной стратегии, стратегической целью является обеспечение продвижения карьеры. Традиционно выделяют следующие основания для типологизации карьеры: по характеру, по времени и по возможности осуществления карьеры.

Е. Молл, учитывая четыре показателя карьеры: скорость продвижения по уровням иерархии системы управления, последовательность занимаемых должностей (позиций), личностный смысл должностного продвижения и перспективная ориентация — выделил восемь типов карьеры, которые в значительной степени описывают карьеру менеджеров (табл. 4.3).

Анализ литературы, посвященной вопросам профессиональной карьеры, свидетельствует, что успешность карьеры обуславливается тремя основными факторами. Во-первых, способностью человека адаптироваться к быстро меняющимся условиям организационной и окружающей среды. Во-вторых, принятием личностью ответственности за развитие карьеры на себя. В-третьих, постоянным стремлением личности к самообразованию.

Эти факторы действительно являются важными для людей, ориентированных на построение успешной карьеры. Но, на наш взгляд, есть еще один момент, который ускользает от внимания авторов. Он связан с рефлексивным отношением человека к своей

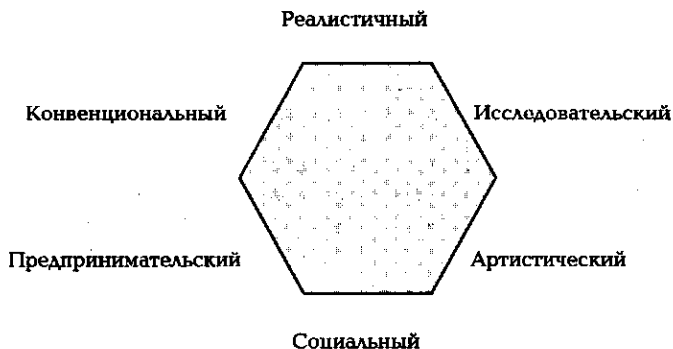


Рис. 4.1. Типология личности

карьере. В каком-то смысле это пересекается с умением самому управлять своей карьерой, но только этого, на наш взгляд, недостаточно. В данном контексте мы используем термин «рефлексия» в философском понимании как процесс размышления индивида о событиях, происходящих с ним, путем установления между ними причинно-следственных связей. Другими словами, большинство событий, которые происходили на жизненном и профессиональном пути человека, во-первых, были, как правило, запланированы им, а во-вторых, изначально предполагали достижение определенных целей и задач.

Итак, формирование личности профессионала является длительным, сложным процессом, который начинается задолго до вступления человека в профессиональную деятельность. Большое значение в процессе становления профессионала имеет профессиональное обучение, в ходе которого происходит не только овладение знаниями, умениями, навыками, но и достигается определенный уровень личностного и профессионального самосознания. Успешное прохождение профессионального обучения обуславливает адекватный выбор профессиональной карьеры, который основывается на соответствии личностных особенностей человека и условий профессиональной деятельности.

Типы и этапы карьеры. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера, как правило, ориентирована либо на специализацию, т.е. постоянное углубление в одну, выбранную в начале профессионального пути, линию движения, либо на

Таблица 4.3. Типология карьер по Е. Моллу

Тип карьеры	Параметр классификации			
	Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл должностного продвижения
Супер-авантюрный	Очень высокая	Пропуск значительного числа промежуточных ступеней	Дальнейшее быстрое продвижение	Власть. Расширение сфер своего влияния
Авантюрный	Достаточно высокая	Пропуск двух должностных уровней	Дальнейшее быстрое продвижение	Расширение сферы своего влияния, самоутверждение
Преобразуемый	Высокая	Передвижение вверх как постепенное, так и скачкообразное в новых областях и сферах деятельности	Дальнейшее продвижение	Решение сложных социально значимых проблем
Традиционный (линейная)	Определяется способностями конкретного работника, отчасти протекционизмом и связями	Постепенное продвижение вверх, иногда с непродолжительным понижением в должности, возможен пропуск одной ступени	Усвоение знаний, навыков, умений, накопление опыта взаимодействия с людьми и воздействия на них	Дальнейшее постепенное продвижение
Эволюционный	Соответствует скорости роста организации	Соответствует возможностям, предоставляемым организацией	Дальнейшее продвижение	Совмещение общественных и личных интересов

Тип карьеры	Параметр классификации			
	Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл должностного продвижения
Последовательно-кризисный	Соответствует скорости изменений	Возможно временное нисходящее движение	Борьба за сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
Прагматичный (структурный)	Соответствует наиболее простым способам решения карьерных задач	Перемещения осуществляются в рамках одного и того же уровня управления	Сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
Отбывающий	«Нулевая»	Карьера завершена	Удержание занимаемой позиции	Реализация личных интересов

транспрофессионализацию — овладение смежными областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности.

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры в табл. 4.4.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Мы уже не раз отмечали, что большинство авторов считают процесс профессионализации непрерывным. Как только человек достигает определенного уровня профессионализма, он переходит на следующий уровень, у него формируются качественно новые профессионально важные качества. Рассматривая процесс становления профессионала, разные авторы выделяют разные стадии его становления.

А. К. Маркова выделяет следующие уровни профессионализма [А. К. Маркова, 1996, с. 49].

Допрофессионализм. На этом этапе человек осуществляет некоторую деятельность, еще не обладая качествами, свойственными профессионалу. Человек работает, не овладев нормами и правилами профессии, тем более, не достигая в труде высоких и творческих результатов.

Профессионализм. Здесь человек последовательно овладевает качествами профессионала, формируя навыки профессиональной деятельности. По мере развития мотивационной сферы, целеполагания он сознательно выбирает свои цели в труде, повышает про-

Таблица 4.4. Этапы карьеры менеджера

Этап карьеры	Возраст, лет	Содержание этапа	Моральные потребности на этапе	Основные потребности этапа
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершение	Старше 60	Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	Старше 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

фессиональное мастерство, осознавая при этом себя в профессии, развивает себя средствами профессии.

Суперпрофессионализм. Этот уровень характеризует профессиональную деятельность в ее высоких достижениях и творческих успехах. Главной особенностью этого уровня является «выход человека за пределы профессии», творческое обогащение деятельности своим личным вкладом. По мнению автора, «именно этот уровень профессионализма отдельного человека наиболее существенно влияет на прогресс общества».

Непрофессионализм (псевдопрофессионализм). Это уровень, который характеризуется отсутствием необходимых профессиональных знаний, умений и навыков для выполнения профессиональной деятельности. На этом уровне человек внешне осуществляет достаточно активную трудовую деятельность, но при этом наблюдается деформация в становлении его профессионализма, которая может быть выражена в следующей форме:

- выполнение неэффективной, не соответствующей нормам деятельности;
- осуществление внешне кипучей трудовой деятельности, маскирующей отсутствие профессионализма;
- чрезмерное заикливание на работе, неправомерное сведение всего своего личностного пространства к профессиональному и искажение своего профессионального и личностного развития;
- опора на неверные духовно-нравственные ориентиры, с преследованием, например, цели узко личностного индивидуального преуспеяния в ущерб другим людям, и т. п.

Послепрофессионализм. На этом уровне человек может оказаться либо просто «профессионалом в прошлом», либо остаться консультантом, наставником, экспертом в своей сфере. Этот уровень помогает человеку обрести новые грани профессионализма, состоящие в духовном обогащении других людей.

Е. А. Климов сгруппировал фазы жизненного пути профессионала следующим образом [Е. А. Климов, 1996].

Фаза оптации. В этой фазе человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор.

Фаза агента. Это фаза, когда человек уже встал на путь приверженности профессии и начинает осваивать ее. В зависимости от профессии эта фаза может быть многолетней или кратковременной.

Фаза адаптации. На этой стадии специалист входит во многие тонкости работы, узнает непривычные для него нормы, регулирую-

ющие и поведение, и образ жизни. Таким образом, на этой стадии специалист не только адаптируется к производственной деятельности, тут происходят и некоторые личностные изменения специалиста.

Фаза интернала. Здесь интернал — это уже опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться со своими профессиональными функциями, и это признается его коллегами.

Фаза мастерства. Находясь на этой стадии развития, работник может решать любые и простые, и самые трудные профессиональные задачи, с которыми могут справиться далеко не все коллеги. На этой стадии человек обладает своим индивидуальным профессиональным стилем деятельности.

Фаза авторитета. Это уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами мастер своего дела.

Фаза наставничества. Это человек, у которого не просто опыт «за плечами», а который «обрастает» единомышленниками, учениками и последователями.

Переход от одного уровня профессионализма к другому и движение внутри уровней протекает у большинства специалистов как последовательное овладение разными этапами становления профессионала, которые могут проявляться как последовательно, так и параллельно друг с другом. Относительно высокие уровни могут сосуществовать с более низкими, что в целом можно охарактеризовать как своеобразный и неповторимый путь конкретного человека.

Планирование карьеры. Это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование карьеры представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Условия карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалифика-

ция, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Вопросы условий оптимального профессионального развития, совокупности личностно-деловых и профессиональных характеристик, обеспечивающих эффективную карьеру, последнее время все больше и больше интересуют исследователей. Человек включен в мир, постоянно меняющийся за счет внешних и внутренних изменений, и, следовательно, он вынужден непрерывно двигаться и адаптироваться в нем. Отсюда и понимание карьеры как активного продвижения. Человек, делающий карьеру, должен обладать огромным потенциалом, мотивацией достижения и внутреннего развития, интересом к своей деятельности.

Оценка людьми своей эффективности обуславливает во многом выбор ими сфер профессиональной деятельности. Люди, как правило, склонны избегать как тех ситуаций, так и тех видов деятельности, в которых, по их мнению, их возможности и способности недостаточны. В соответствии с этим мировая практика построения систем общего и профессионального образования предполагает работу над развитием человека как профессионала в двух

социально личностных планах. С одной стороны, осуществляется формирование необходимых профессиональных знаний, способностей и умений, а с другой — профессиональное развитие личности, включающее развитие профессиональной карьеры, формирование жизненных планов, а также соответствующих им интересов и мотивов к конкретному виду профессиональной деятельности.

Анализ литературы по вопросам профессиональной карьеры показывает, что успешную карьеру человека, помимо наличия определенных навыков, знания и умений или определенного типа идентификации с профессией, связывают с тремя основными факторами. Во-первых, со способностью человека адаптироваться к быстро меняющимся условиям организационной и окружающей среды. Во-вторых, с возложением ответственности за развитие карьеры не на организацию, а на человека, который сам должен управлять этим процессом. В-третьих, у человека должно быть постоянное стремление к самообразованию. Эти факторы действительно являются важными для людей, ориентированных на построение успешной карьеры.

4.4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

4.4.1. Непрерывное обучение и образование

Важность непрерывного образования иллюстрируют следующие основные тезисы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Планирование программ подготовки является составной частью общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планирования карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использование результатов оценки труда и персонала, выявляющее проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализ плана технического обновления;
- оценка специфики общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностика среднего уровня подготовленности новых сотрудников.

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, проходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она сводится к следующим стадиям:

- набор работников — выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы — выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентация — нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающая подготовка — в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптация — выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение — на этой стадии принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- оценка — оценивается весь процесс вхождения в должность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 мес, направлена на то, чтобы добиться максимального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется так называемой обучающей подготовке. В ее процессе молодой специалист посещает специальные

семинары, на которых детально изучаются особенности производственного процесса на предприятиях фирмы.

Анализируя формы тренинга профессиональных навыков, можно выделить следующие сферы их применения:

- пополнение недостающих знаний;
- исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепление навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Модели и методы обучения рабочих кадров. Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;
- обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Затраты на обучение. Расходы на внутрифирменную подготовку кадров в 80-х гг. XX в. составили [Ф.Б. Михайлов, 1994]: IBM — 750 млн долл. (5 % затрат на оплату труда); General Electric — 260 млн долл. (2 %); Xerox — 257 млн долл. (4 %); Texas Instruments — 45 млн долл. (3,5 %); Motorola — 42 млн долл. (2,6 %).

Суммы даны без учета заработной платы работников, прошедших обучение (если их учесть, суммы почти удвоятся).

В среднем по программам подготовки американский бизнес тратит 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд долл.

Определение эффективности обучения. Уже с 70-х гг. XX в. большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение прибыльным капиталовложением, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Теория «человеческого капитала» была положена в основу новой системы учета вложений в трудовые ресурсы. В соответствии с этой теорией знания и квалификация наемных работников рас-

считаются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного капитала: цена приобретения, восстановительная стоимость, балансовая стоимость. Цена приобретения — это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение. Восстановительная стоимость устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

Балансовая стоимость рассчитывается по формуле

$$BV = \frac{r}{r + p} C,$$

где r — предполагаемый срок занятости; p — число отработанных лет; C — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода [А. Татарников, 1992].

Исследователи утверждают, что сейчас экономический эффект от вложений в развитие персонала выше, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. XX в. рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1 %, за счет роста населения — 0,4 %, за счет увеличения капитала — на 0,5 %.

4.4.2. Обучение и организационное развитие

Сравнивая эффективность обучения во внешних учебных заведениях и внутри фирмы, можно отметить большую эффективность при обучении в рамках организации — «интегрированного обучения». Кроме того, интенсивность обучения можно существенно повысить при совмещении программ обучения и организационного развития.

Обучение включает в себя следующие этапы:

- анализ существующего положения;
- оценка перспектив, формирование образа желаемого будущего;
- сравнение существующего положения с желаемым;
- программирование изменения;
- подготовка проекта изменения, определение сроков и затрат.

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения представлен в табл. 4.5.

Привлечение персонала, набор и отбор — это процессы, посредством которых организации заполняют имеющиеся вакансии. Обучение проводится для того, чтобы люди эффективно выполняли свою работу. Необходимость обучения возникает в трех случаях:

- принятие на работу нового сотрудника;
- изменение должностного уровня сотрудника;
- для повышения квалификации сотрудников организации.

Обучение взрослых людей — насущная необходимость. Промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30—40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении.

Уже в 50-х гг. XX в. специалисты японского центра по повышению производительности труда отмечали, что промышленность — это прежде всего людские ресурсы, и главная проблема заключается в том, как обеспечить промышленность квалифицированными кадрами для освоения производственных мощностей, связанных с новой техникой, технологией. Позже, в 70-х гг. XX в. в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала.

В настоящее время происходит смена поколений людей, занятых в производственной сфере и сфере бизнеса. Нарушенная система подготовки работников народного хозяйства, постоянно меняющийся и развивающийся рынок труда, предъявляющий новые требования к его участникам, а также в некоторой степени демографический спад привели к нехватке компетентности персонала для многих компаний. Отсюда необходимость удерживать, обучить имеющиеся кадры, что для организации означает подготовку сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с

Таблица 4.5. Сопоставление процесса интегрированного обучения с традиционным

Параметр	Обучение	
	традиционное внутри предприятия	совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умение разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптировать руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Чаще всего малоактивны	Чаще всего очень активны

целями и задачами самой организации, а это ведет к росту производительности труда и снижению текучести кадров. Сами же сотрудники заинтересованы в работе в таких организациях, которые дают возможность повысить свои профессиональные знания, самореализоваться, заниматься интересной работой. Кроме того, в ближайшем будущем к управлению придет совсем новое поколение, которое часто называют поколением X (это те, кому сейчас 25—35 лет). К. Рейнес в книге «Впереди поколение X: практическая книга для менеджеров» характеризует его так: «самостоятельные, со скептическим складом ума, опытные финансисты, им присуще сбалансированное отношение к распределению времени на работу и личную жизнь, не торопятся жить, не торопятся связывать себя обязательствами с работодателями, не признают безусловных авторитетов, не пугаются разнообразия, технически очень хорошо подкованы».

П. Саппал также говорит про них, что они «...сами отлично заводятся, если их стимулировать интеллектуальными и интересными заданиями. Они будут работать всю ночь, чтобы закончить такую работу. Но дайте им что-нибудь скучное, и вы увидите, как они уходят» [П. М. Сенге, 2003].

Р. Гутман советует сделать так, чтобы они были все время сосредоточены на работе, и чтобы она стала центральной ареной их личного развития и роста. Для этого предлагаются четыре способа:

- сделать тренинги постоянным и необходимым событием в организации. Заполнить рабочее пространство возможностями для обучения и предоставить молодежи право выбора;
- научить их управлять собой, планировать свое время;
- перейти от ежегодного или полугодового анализа к быстрой оценке действий;
- ежедневно хвалить людей за достигнутые результаты.

Таким образом, само время требует от человека непрерывного образования, а развитие персонала является условием успешного функционирования любой организации.

П. М. Сенге считает, что истинное обучение ведет прямо в центр человеческого существования, что обучаясь, мы воспроизводим, заново творим себя. Обучаясь, мы получаем способность делать нечто такое, что никогда не умели. Обучаясь, мы заново воспринимаем мир и нашу связь с ним. Обучаясь, мы расширяем нашу способность творить, быть частью плодородного мира.

В этом и заключается основной смысл обучающейся организации — она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее, повышая свой творческий потенциал.

Обучающаяся организация — это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменить эту реальность.

П. М. Сенге выделила следующие характеристики самообучающейся организации:

- системное мышление;
- мастерство и совершенствование личности;
- общее видение будущего, к которому стремится организация;
- групповое обучение.

Способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником превосходства над ними.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности.

Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала; для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цели и типы обучения. Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;

- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. В. Бартц и Х. Шайбл [А. Тарников, 1992] определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Можно выделить два типа обучения: сохраняющее и инновационное. Целью *сохраняющего* обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях. Оно совершенствует способность решать те проблемы, которые уже даны. Этот тип обучения предназначен для поддержания уже существующей системы. Но для долговременного выживания, особенно в бурные, беспокойные времена перемен более важен другой тип обучения — *инновационное*. Целью этого типа является создание ориентации на обновление, поиск проблем и их решений.

Исследователи замечают, что во многих сегодняшних организациях сохраняющее обучение хорошо разработано и внедрено в структуру организации. Это необходимо, но этого недостаточно. В данном типе обучения сегодняшняя работа сравнивается только с работой в прошлом, а не с тем, что могло бы или что еще только может произойти. Меры по корректированию предназначены исправлять возникающие неудачи, а не использовать сильные стороны и новые возможности. А организационные структуры лишь усиливают тенденцию ограничивать обучение тем, что необходимо для поддержания существующей системы.

Инновационное обучение — более трудное дело, потому что акцент в нем делается на подготовке организаций к работе в новых ситуациях, что требует предугадать, каким будет окружение, которого еще не существует. Инновационное обучение имеет дело с нарождающимися проблемами — проблемами, которые могут оказаться уникальными, так что не будет возможности учиться методом проб и ошибок, проблемами, решение которых еще не из-

вестно, и проблемами, сама формулировка которых может вызывать споры и сомнения. Поэтому инновационное обучение часто игнорировалось, в результате чего у многих организаций возникли серьезные трудности, связанные с адаптацией к изменениям в окружении. Менеджеры обычно хорошо подготовлены к поддерживающему обучению, но они должны также обеспечить инновационное обучение.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Форма и метод обучения. *Форма обучения* — это совокупность приемов и методов, используемых преподавателем в целях лучшего понимания и усвоения слушателями учебного материала. *Метод обучения* — это способ воздействия на слушателей для достижения поставленных в каждом конкретном случае целей занятия.

Какие же формы обучения эффективнее в каких случаях, как выбрать наиболее рациональный способ подачи нового материала, как продуктивнее закрепить полученные знания и отработать необходимые навыки? Ответ прост и сложен одновременно. Необходимо владеть всеми возможными формами проведения занятий, чтобы профессионально подбирать лучшую для каждого конкретного случая.

Каковы критерии выбора формы занятия? Это зависит от ваших целей.

Если нам важно передать слушателям знания, то больше всего для этого подойдет лекция, лекция-беседа, групповая дискуссия, занятие, построенное в форме вопросов и ответов.

Если необходимо научить каким-либо навыкам, то это можно сделать с помощью тренингов, практикумов, деловых и ролевых игр, разбора практических ситуаций. Здесь уместны индивидуальная и групповая работа.

Часто в педагогике разделяют методы, ориентированные на преподавателя и ориентированные на слушателей. Такое разделение помогает в рациональном выборе метода. Это связано с тем, что в действительности регулярная смена формы обучения так же важна, как и сам выбор такой формы.

Для нас наиболее традиционны такие формы обучения как лекция и лекция-беседа. Ими часто пользуются в школе и вузах. Очевидно, что такие формы ориентированы в основном на преподавателя, главное преимущество их состоит в том, что информация

передается сжато, спрессовано, в большом объеме и в малый промежуток времени. Однако воспринимать, а главное, усваивать информацию, подаваемую в таком виде, достаточно сложно. Нам трудно слушать. Длительное слушание утомляет. Так много информации запомнить трудно и, если говорить честно, порой просто невозможно. Поэтому, если прочитать несколько укороченных лекций, перемежающихся другими формами обучения, то эффект будет значительно выше.

Лекция лучше всего применима для вступления, подведения итогов и повторений. *Лекцию-беседу* целесообразно применять в таких случаях, когда участники располагают разными знаниями и могут использовать на занятии свой практический опыт. В лекции-беседе материал совместно разрабатывается на занятии. Понятно, что это весьма полезная форма обучения, но ее не назовешь легкой. Она требует от преподавателя педагогического мастерства и высокой техники владения методами опроса. Иначе из такой беседы может получиться скучная игра, состоящая из вопросов, на которые не хочется отвечать, и ответов, которые давно всем известны.

Недостаток этих методов состоит в том, что ориентация на преподавателя практически полностью вытесняет участника в роль пассивного слушателя. Люди обучаются лучше, если они активны в этом процессе, если они самостоятельно работают над материалом, размышляют над путями и способами использования его в своей работе, перерабатывают его для практической деятельности.

Конечно, лекцию в некоторых случаях ничем не заменишь. Речь идет о целесообразности выбора формы обучения, месте лекции в учебном процессе.

Что важно в формах, которые ориентированы на слушателей? Это, прежде всего, собственная активность участников, которая не дает им выйти из учебной проблемы, заставляет вспоминать свой жизненный опыт, толкает к высказываниям и проговариванию только что услышанного. Так, новые знания, передаваемые преподавателем, становятся частью собственных мыслей участников, их собственными высказываниями, а новая информация оказывается прочно усвоенной.

На это нацелены такие формы обучения, как тренинги, работа с партнером и работа в группе, ролевые и деловые игры, разбор практических ситуаций, различные упражнения и практикумы. Связь обучения с практикой достигается, прежде всего, в процессе тренинга руководителей, специалистов и кандидатов на эти должности.

Основными формами тренинга являются деловые игры и метод анализа практических ситуаций, так называемый «кейс-стадиз» (*case studies*).

Деловая игра индивидуализирована и близка к профессиональной деятельности. Она может быть глобальной (предмет — общее руководство фирмой) и локальной (решение отдельной проблемы). Игра позволяет обучаемым расширить представление об организации, выработать практические навыки управления, быстро и наглядно представить, к чему ведут те или иные действия.

Надо заметить, что первая такая игра была разработана и проведена в начале 1930-х гг. в Ленинграде, и лишь через два с лишним десятилетия этот метод стал применяться в США.

По сути так называемый кейс-стадиз близок к деловой игре.

Кейс-стадиз представляет собой анализ, групповое обсуждение и решение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т.д.), существующей в данной или другой организации.

Одна из разновидностей кейс-стадиз — *метод инцидентов*, когда первоначально проблема описывается лишь в общих чертах, а дополнительные сведения сообщаются при ответах на вопросы. Этот метод дает большую практику анализа.

Близка к нему и *управленческая игра*, состоящая в том, что обучаемым даются характеристики организации в виде уравнений, связывающих основные показатели ее работы (цены, закупки, объем производства и т.д.). После того, как участники приняли свои решения, общие результаты их действий просчитываются на компьютере и сопоставляются с тем, что было на самом деле.

Методом обучения и изучения социальных контактов в группах является *групповая динамика*. На совершенствование профессиональных навыков обучаемых направлена их работа над проектами, которая контролируется менеджерами. Так они готовятся к выполнению более широкого спектра обязанностей.

Моделирование поведения менеджера заключается в том, что описываются или показываются, а затем обсуждаются ситуации и межличностные проблемы, с которыми сталкиваются руководители (жалобы, интриги, сопротивление изменениям). После этого несколько человек разыгрывают сходные ситуации, а остальные следят за событиями и соответственно реагируют на них (могут предлагать и свои ситуации).

Это только несколько из десятков возможных методов обучения, которые используются при подготовке управленческого персонала.

Важно усвоить, что только при работе с партнером и в группе возможен обмен информацией и совместная проработка материала.

Работа в парах достаточно просто организуется, она хорошо применима для слушателей, у которых еще мало опыта в групповой работе, например, на первых практических занятиях, на небольших краткосрочных семинарах. Недостатком парной работы является то, что пять — семь человек могут гораздо серьезнее обсудить и разработать поставленную задачу, чем это получится в диалоге двух слушателей. Кроме того, в больших семинарах рассмотрение результатов работы в парах может занять слишком много времени и стать скучным.

Работа в группе принципиально занимает больше времени и очень влияет на соотношение «время — результат». Для групповой работы необходимо запланировать достаточно много времени, не меньше 20 мин. Кроме того, все рабочие фазы работы в группе должны быть хорошо подготовлены, чтобы стать понятными слушателям. Нужно иметь под рукой и все вспомогательные средства (бумага, фломастеры, раздаточный материал, ватман и пр.).

Формы обучения, ориентированные на участника, вовсе не означают, что преподавателю больше нечего делать. Наоборот, подготовка рабочих фаз (разработка заданий и материалов) зачастую занимает больше времени, чем подготовка лекции. Во время проведения занятий преподаватель должен находиться в распоряжении слушателей как консультант, это важно и для рационального подведения итогов.

Существует еще целый ряд методов, которые целесообразно применять при определенном содержании занятий и для решения некоторых конкретных задач.

При этом новые методы возникают постоянно. Особенно часто появляются новые творческие техники для преподавателей, методы, стимулирующие воображение слушателей. Это и давно известный метод «мозгового штурма», и психотехники, переключающие внимание слушателей на новые разделы темы, и методы поиска нестандартных решений.

Хорошо зарекомендовали себя различные видеопросмотры и *видеотренинг*. Они включают в себя получение отзыва о просмотре, обсуждение и анализ видеоматериала. Такой материал, в зависимости от целей обучения, может быть подготовлен заранее, а может быть снят на самом занятии. Этот метод может служить хорошим способом наблюдения и оценки собственного поведения и включения в себя попытки изменения нежелательного поведения.

Все шире распространяются методы обучения с помощью *компьютерных программ*. Пока хороших обучающих программ не так много, но они могут стать дополнением и наглядным средством для слушателей. Обучающие программы не могут заменить очных занятий. Но их, безусловно, целесообразно использовать при подготовке к занятиям, а также для закрепления и повторения материала. Применение таких программ во время семинара не должно занимать более 30 мин.

Многообразие форм и методов дает преподавателю неограниченные возможности для творческого построения учебного процесса, позволяет решать задачи передачи знаний в увлекательной и интересной форме не только для слушателей, но и для самого преподавателя. Используя разные методы обучения, вы никогда не сможете провести скучное занятие, слушатели не уйдут из аудитории расстроенными.

Обучение персонала важно как для сотрудников, так и для самой организации. Выбор программы обучения тесно связан со стратегическим выбором организации. Целевые установки и формы реализации программ подготовки могут существенно различаться в зависимости от их ориентации либо на обеспечение эффективного функционирования организации, либо на ее перспективное развитие. При определении направлений подготовки персонала и выборе методов обучения существенно оценить конкретную организационную ситуацию, которая задается, с одной стороны, ориентацией на адаптацию к внешней среде и, с другой, — ориентацией на внутриорганизационную интеграцию [Э. Х. Шейн, 2002]. Получаемое в результате пространство позволяет определить четыре организационные ситуации, существенно различающиеся с точки зрения потребностей организации в подготовке персонала (рис. 4.2).

Каждая ситуация обуславливает цели подготовки и выбор соответствующих методов обучения.

Ситуация 1. Организация преимущественно ориентирована на адаптацию к внешней среде. В этих случаях доминирует потребность в обучении персонала владению конкретными профессиональными умениями и навыками. Из набора методов обучения для этих целей наиболее подходят «поведенческие тренинги», которые иногда принимают вид своеобразного «натаскивания» работников на овладение наиболее часто встречающимися трудовыми операциями.

Ситуация 2. Организация прежде всего обеспокоена внутренними дезинтеграционными процессами. В данном случае от обу-

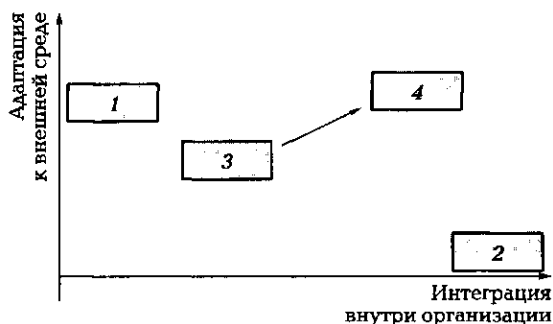


Рис. 4.2. Организационные ситуации, определяющие специфику потребности в обучении персонала

чения ожидается установление «хорошей рабочей атмосферы» в коллективе, развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование у персонала навыков разрешения конфликтов. Понятно, что наиболее подходящими методами подготовки для данного случая будут социально-психологический тренинг, ролевые игры, имитационные деловые игры, участие в проектировании норм корпоративной культуры.

Ситуация 3. В организации обе ориентации находятся в состоянии равновесия. Потребность в обучении, как правило, обусловлена подготовкой организационных изменений, а ожидания от обучения чаще всего связаны с управленческой и «инновационной» подготовкой персонала. Для этого типа ситуаций вполне уместны такие методы обучения, как лекции, семинары, практические занятия, деловые и организационно-управленческие игры, разработка проектов и анализ проблемных ситуаций.

Ситуация 4. Характерна для наиболее успешных организаций, обладающих профессионально подготовленным персоналом. В центре внимания руководства и персонала организаций, находящихся в этой ситуации, потребность в командной работе. Успешная программа подготовки персонала такого типа организаций, как свидетельствует опыт, может быть основана на активной групповой и межгрупповой учебной деятельности, фокусирующейся в том числе и на анализе группового процесса. Причем содержательной основой учебной программы должно быть решение проблем, стоящих перед самой организацией.

Таким образом, с точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций (табл. 4.6).

Оценка потребности в обучении. Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В тех компаниях, где внутрифирменное обучение проводится планомерно, обучение представляет собой непрерывный процесс, состоящий из нескольких этапов (см. прил. 7). Цикл внутрифирменного обучения начинается с определения потребностей, на основании анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет и определяются цели обучения, а также критерии оценки его эффективности. Так как затраты на обучение рассматриваются как инвестиции в персонал, организация ожидает от сотрудников отдачи в виде повышения эффективности и соответствующим образом ее оценивает.

Организация цикла внутрифирменного обучения начинается с выявления потребностей в обучении, которые вытекают из потребностей развития персонала организации, а также из их непосредственных обязанностей, необходимых для выполнения в рамках данной организации. Выявление потребности в обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела персо-

Таблица 4.6. Пять основных ситуации обучения

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

нала, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон вносит свой вклад в построение целостного образа конечного результата обучения, исходя из своего места в структуре организации и роли, исполняемой в процессе профессионального развития. Для адекватного определения потребностей в обучении каждая из участвующих в этом процессе сторон также исходит из собственного понимания факторов, определяющих потребности организации в развитии персонала. В целом список факторов включает: динамические аспекты внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство), тенденции развития техники и технологий, изменение стратегии развития организации; создание новой организационной культуры; освоение новых видов деятельности. Одним из традиционных методов определения и регистрации потребности в обучении является аттестация, при которой руководитель периодически оценивает эффективность исполнения должностных обязанностей сотрудниками организации.

Существует несколько методов определения потребностей в обучении, основными из которых являются анализ деятельности и анализ исполнения.

Анализ деятельности особенно важен при определении потребности в обучении новых сотрудников. Анализ деятельности представляет собой детализированное изучение выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков. Одним из вариантов составления анализа деятельности может быть проведение интервью с использованием опорного листа. В процессе интервью выясняются основные задачи данной деятельности, подробно расписываются обязанности, критерии эффективности и неэффективности выполнения данной деятельности, степень ответственности и квалификационные требования. При обработке такого рода информации выявляются требования к знаниям и навыкам, необходимым для успешного выполнения данной работы.

Анализ исполнения включает в себя оценку результатов деятельности действующих работников, выявление недостатков и определение методов их устранения с целью определения возможностей обучения для решения их профессиональных проблем.

Кроме перечисленных ранее методов также используется и ряд других:

- опрос-интервьюирование будущих участников (примером может служить опрос, выявляющий их мнение о степени потребности в обучении по различным темам — как мотивировать подчиненных, планирование и организация, межличностная

коммуникация, навыки коллективной работы, стили руководства в практическом применении и т. д.);

- опрос тех, кто выполняет аналогичную работу, плюс опрос их клиентов, партнеров и прочих лиц, связанных с ними по работе;
- тестирование участников;
- анализ критических происшествий и проблем;
- разработка конкретного заказа руководителя организации;
- оценка стратегического и бизнес-плана организации.

Все перечисленные методы могут использоваться как самостоятельно, так и в сочетании друг с другом, что, безусловно, повышает качество получаемых результатов.

Таким образом, в целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Основные направления обучения менеджеров. Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

На сегодняшний день сложилось два основных подхода к подготовке управленческого персонала.

Традиционный подход — предполагает обучение отдельных руководителей низового звена (реже групп) основным управленческим знаниям и навыкам. Цель здесь стоит в повышении эффективности индивидуальной работы персонала путем приведения знаний и навыков в соответствие с текущими потребностями организации.

Интегративный подход — направлен на обучение всех руководителей и специалистов. Помимо рациональных знаний им прививаются навыки общения, умения разрешать конфликты и проблемы. Во главу угла ставятся реальные интересы самих работников и перспективные требования к ним.

Таким образом, речь идет о переходе от фрагментарного повышения квалификации к целостному развитию личности.

Оценка эффективности обучения. Наиболее трудным аспектом в разработке и осуществлении обучающих программ следует признать оценку их эффективности. Эффективность обучения определяется тем, был ли достигнут заявленный результат. Соответственно, измерять эффективность обучения нужно по его результату. Если предполагавшийся результат — удовлетворенность участников, то только этот фактор должен оцениваться при измерении эффективности. Если же все участники недовольны, но стали лучше работать — программа все равно не эффективна, поскольку она не достигла своей цели.

Если предполагающийся результат — реакция участников, оценить его эффективность очень просто: необходимо провести анкетирование участников относительно их удовлетворенности программой. Чем выше удовлетворенность, тем выше эффективность.

Если предполагающийся результат обучающей программы (тренинга) — повышение бизнес-показателей, измерить эффективность такого тренинга можно путем сравнения бизнес-показателей до и после тренинга. Главная трудность при этом в данном случае — отсечение побочных факторов. Такими факторами могут быть внешняя среда, технологии, организация работы и т.д. Учитывая, что сезонные колебания (общий рост фирмы или наоборот, сокращение) весьма велики, очень часто оценить вклад тренинга в изменение бизнес-показателей просто невозможно.

Иногда проводят сравнительное измерение бизнес-показателей сотрудников, прошедших и не прошедших тренинг (например, объем продаж продавцов после участия в тренинге, посвященном технике продаж, и объем продаж продавцов, не прошедших тренинг). Этот метод может быть использован только в одном случае, если участники тренинга отбирались по случайному признаку. В реальности это происходит довольно редко — чаще на тренинг посылаются лучшие работники: во-первых, чтобы их поощрить, во-вторых, руководство в большей степени уверено, что в них стоит вкладывать деньги. Соответственно, увеличение объема продаж после тренинга не свидетельствует о его эффективности.

Наиболее адекватным ожидаемым результатом тренинга является изменение самих участников. Соответственно, измерять эффективность тренинга стоит, основываясь прежде всего на критерии изменения участников. Такое измерение довольно трудоемко: оно требует замера определенных параметров до и после тренинга, наличия контрольных групп.

Если цель тренинга — ознакомить, то измерить его эффективность сравнительно просто: можно провести экзамен или специальные тесты на наличие знаний.

Мотивация и изменение установок могут быть измерены с помощью специальных тестов и опросников. Главная сложность в данном случае — это избегание фактора социальной желательности. Существует немало опросников, выявляющих ориентацию на клиента. Сложность заключается в том, что участники, как правило, знают что от них ждут именно этой установки, и отвечают соответствующим образом, даже если в действительности их ориентированность на клиента не повысилась. Составить же опросник, где желательность данного ответа не будет четко просматриваться, крайне трудно.

Измерение изменения поведения осуществляется с помощью специально организованного наблюдения. Выделяются единицы наблюдения (например, количество вопросов в ходе разговора или количество реплик, апеллирующих к потребностям клиента) и подсчитывается количество данных единиц поведения до и после тренинга. Успешность такого измерения зависит от того, насколько исследователям удастся выделить четкую, легко различимую единицу наблюдения, по поводу которой эксперты приходят к высокому индексу согласия: было ли данное поведение проявлено.

Помимо качества обучения на эффективность тренингов влияют дополнительные факторы, такие как способности участников и поддержка тренинга со стороны менеджмента, в том числе наличие программ отслеживания и закрепления навыков. Естественно, что эффект тренинга зависит от больших или меньших способностей участников. Зависимость эффекта от установок менеджмента менее очевидна, хотя есть немало подтверждающих этот факт данных. Если участники знают, что руководство не ожидает ничего от тренинга, его эффективность будет намного ниже. Принципиально повысить эффективность тренинга могут специальные программы закрепления навыков, например, отслеживание проявления новых форм поведения в реальных ситуациях.

Если тренинг не дал желаемого результата, это отнюдь не всегда означает, что он плох. Возможно, вмешались дополнительные факторы, например, на тренинг были посланы не те люди, или тренинг совпал с негативным для организации изменением внешней среды.

Обратной стороной проведения обучения может стать тот фактор, что у сотрудников, прошедших обучение, может расти недо-вольство, чувство нереализованности своих возможностей, если

та работа, которую они выполняют, не способствует проявлению приобретенных навыков. Результаты обучения находятся в прямой зависимости от организационного климата в компании, так как часто обучение внушает работникам ложные надежды — на улучшение условий работы, продвижение по службе и т.д., и в этом случае, если обучение не принесло результатов — это вина организационной системы.

4.5. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

4.5.1. Структура заработной платы

Существенной проблемой в области управления производством является то, что темпы роста заработной платы существенно выше темпов роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

К системе оплаты предъявляются следующие требования:

- она должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности;
- система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации персонала;
- она должна не только обеспечивать воспроизводство затраченной работниками энергии (интеллектуальной, физической, эмоциональной), но и способствовать их профессиональному развитию.

Заработная плата включает в себя базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Считается, что базовая оплата должна быть достаточной для того, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. При этом она не должна превышать 70—90 % общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер (схема 4.3).



Схема 4.3. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120 % базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре «зоны эффективности», показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда [Грачев, 2009] (схема 4.4):

R1 — не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 — в целом результаты труда соответствуют заданным требованиям;

R3 — работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 — работник существенно преуспевает в работе;

S — вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников обычно бывает около 60 % общего числа, значительно превышающих требования — около 10 % и просто превышающих требования — 20 %. Примерно 10 % работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

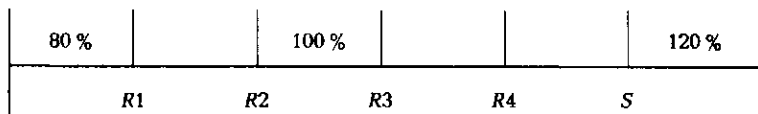


Схема 4.4. Соответствие трудовой деятельности установленным требованиям

Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Например, *IBM* поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25 % общей суммы экономии в течение двух лет после внедрения предложения.

Компания *3M* оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям [М. В. Грачев, 2009]:

- свобода в использовании до 15 % своего рабочего времени;
- обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК) [Н. В. Гришина, 2008]. Суть этой системы в том, что уровень оплаты труда работника зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который он способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что конкретно делает работник, а за то, что он может делать еще, то есть оплачивается не сам труд, а рост квалификации — и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенными факторами внедрения ОЗК считаются наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без учета отмеченных факторов применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т.е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социально-психологической напряженности в организации. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе. Механизм, лежащий в основе данной системы, включает в себя понятие «единицы квалификации», которая определяет сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они

на 30—50 % ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15 % фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (в то время, как при обычной системе оплаты данный показатель не превышает 3—4 %).

В ходе опроса установлены основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а, наоборот, как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

4.5.2. Участие работников в прибыли

Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, когда премируются все работники, а не избранные.

Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом.

Системы оплаты участия в прибылях. Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника.

Первоначально определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции (K_0).

Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия (S) распределяется в пропорции 1 : 3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Сама методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непромышленных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, будет мизерный и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

Система Ракера базируется на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на 1 долл.

заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяется объем условно чистой продукции (УЧП) и индекс ее роста в компании: УЧП — объем продаж — проценты за кредит и выплаты банкам — изменение товарных запасов минус стоимость сырья и материалов — прочие выплаты внешним организациям.

Затем определяется так называемый «стандарт Ракера» — доля фонда заработной платы в объеме УЧП. Это средняя величина за ряд лет. В компании «Эдди—Ракер—Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США «стандарт Ракера» примерно такой же (он варьируется в пределах 45—55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Дело в том, что здесь помимо экономии издержек на заработную плату рост УЧП может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т. п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в УЧП размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

Система Ипрошеар основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства.

И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и по американским меркам дорогостоящее.

Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в разделении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, отдельных участков, бригад, команд и даже групп работников. И хотя все используемые системы по своему уникальны, можно отметить ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения.

Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности.

Социальные программы. Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк: оплаченные праздничные дни, оплаченные отпуска, оплаченные дни временной нетрудоспособности, оплаченное время перерыва на отдых, оплаченное время на обед, медицинское страхование на предприятии, дополнительное пенсионное страхование на предприятии, страхование от несчастных случаев, страхование по длительной нетрудоспособности, предоставление бесплатных стоянок для автомобилей, страхование туристов от несчастных случаев, помощь в повышении образования, профподго-

товке и переподготовке, участие в распределении прибылей, покупка работниками акций, предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений, предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или так называемых гибких планов по льготам и выплатам). Суть указанного нововведения состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособлявая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает и предпринимателя, и работника [Н. А. Скрышник, 1995].

Так, большой популярностью пользуются банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, «больничные» дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы. Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме [Н. А. Скрышник, 1995].

4.5.3. Нетрадиционные способы мотивации

Средством мотивации могут служить не только деньги (см. прил. 8). Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, но дополненной патриотизмом. Это могут быть, в частности: выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Такие средства можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают

женщины, а также на заводах с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование последних о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Исходя из описанных ранее методов мотивации, становится очевидным, что одним из нетрадиционных способов мотивации является *нематериальная мотивация*. Мотивация работника в организации складывается из многих составляющих, связанных не только с его непосредственной деятельностью в организации, но и с его жизнью вне стен учреждения (в семье, на отдыхе, в кругу друзей и т.д.). Существует большое число теорий мотивации (см. прил. 8), делающих акценты на разных сторонах процесса мотивирования сотрудников, их можно разбить на следующие блоки.

1. *Содержательные теории*. Такие теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

К содержательным относятся следующие теории:

- первоначальная концепция, метод «кну́та и пряника»;
- концепция человеческих отношений (Э. Майо);
- иерархия человеческих потребностей по А. Маслоу;
- теория потребностей Мак-Клелланда;
- теория мотивационной гигиены, или двухфазная модель (Ф. Герцберг);
- классификация мотивов на основе отношения индивид — среда (Г. Мюррей);
- концепция потребностей К. Альдерфера;
- теория X и Y (Д. Мак-Грегор);
- теория справедливости (Дж. Хоманс, К. Арджирис).

2. *Процессуальные теории*. В их число входят:

- теория ожидания (В. Врум);
- теория справедливости (Адамса);
- модель Портера-Лоулера;
- теория постановки целей Дж. Локка.

3. *Социально-экономические теории*. Этот блок включает в себя:

- теорию «типовых переменных» и индивидуального выбора (Т. Парсонс);
- теорию баланса между побуждением и вкладом (С. Барнард и Х. Саймон);
- теорию ориентации на работу (Д. Голдторп, Д. Локвуд и др.).

4. *Концепции внутренней мотивации.* Такими концепциями являются:

- концепция И. Адизеса;
- концепция У. Оучи;
- концепция П. Друкера;
- типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова [Е. П. Ильин, 2002].

Перечисленные теории мотивации помогают понять, что побуждает сотрудников лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам. Эти теории подтверждены эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время используются в практике управления. Но не стоит забывать, что большинство мотивов не лежат на поверхности, а связаны с глубинными стремлениями и сущностью личности. И здесь на первый план выходят иные факторы формирования мотивации у сотрудников. В данном контексте необходимо обратить внимание на ценности, которые формируются еще в условиях семейного воспитания. Чтобы понять, как мотивировать конкретного сотрудника к новому уровню достижений, нужно понять, что сделало данного сотрудника таким, каким он является.

Далее перечислим некоторые важные аспекты в нематериальной мотивации сотрудников.

1. Менеджеры могут понять потребности свои сотрудников, только внимательно слушая их и наблюдая за ними.

2. На некоторых этапах притягательная сила денег может потерять смысл; на других — может быть самой важной. Менеджеру нужно чутко подходить к личности каждого сотрудника и понимать контекст каждой ситуации.

3. Сотрудник возьмется за новый вызов в том случае, если все остальные нужды в той или иной степени удовлетворены. Растущий статус, новые должности и задания не являются гарантом мотивации сотрудника, у которого на первом плане стоят социальные отношения.

4. Экстраполяция менеджером своих идей и мотивов на сотрудников с мыслью «неужели они не хотят развиваться и расти?» часто приводит к прямо противоположному результату, а именно, неприятию целей организации.

5. Важно относиться к подчиненным, как к людям, у которых все хорошо, как на работе, так и в личной жизни. Привлекать их в принятие решений, касающихся развития организации, прислушиваться к ним, тем самым показывая их значимость.

В настоящее время, когда множество организаций тратят колоссальные средства на обучение и развитие персонала, важно обращать внимание на истинные потребности сотрудников. Такая мотивация начинается с одного принципа: нужно понять конкретного человека, которого вы собираетесь мотивировать.

4.5.4. Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI) задаются для каждого сотрудника, и его вознаграждение напрямую зависит от того, насколько они высоки. Обычно KPI рекомендуют для оценки работы над новыми проектами или амбициозными задачами.

Цель разработки и внедрения KPI — создание эффективного инструмента для информационного обеспечения процесса принятия решений. Ключевые показатели эффективности дают возможность получать достоверную, оперативную, актуальную информацию о текущей деятельности компании, позволяющую оценить меру приближения к выполнению цели компании.

Процесс разработки KPI включает в себя:

- определение конечной цели (для компании в целом и по департаментам);
- разделение ее на задачи (для каждого сотрудника);
- разработку персональных KPI (показателей, поддающихся подсчету).

Рядовым сотрудникам принято ставить 2—4 задачи. Чем выше должность, тем больше задач, но их количество обычно не превышает 6—8, поскольку психологам давно известно, что человек не способен контролировать выполнение более семи процессов (± 2) одновременно.

Существует ряд преимуществ системы KPI.

1. Эффективность как инструмент управления.

Внедряя систему KPI, руководитель получает в руки удобный и эффективный инструмент управления, что проявляется на разных уровнях деятельности компании. Например, контроль реализации стратегии происходит по нескольким показателям, что позволяет на

самом раннем этапе увидеть отклонения и принять управленческое решение по корректировке оперативных действий. В то же время собственник бизнеса имеет возможность оценить результаты деятельности компании, не углубляясь в оперативное управление.

2. *Повышение мотивации сотрудников.* Повышается мотивация и эффективность работы сотрудников через понимание значимости их персонального участия в достижении стратегических целей.

3. *Определенность.* Сотрудник четко понимает свои цели и задачи, которые завязаны на целях и задачах компании. Таким образом, жизнь сотрудников компании облегчается определенностью. Перед ними ставятся определенные задачи и сроки, и, самое главное, они в гораздо меньшей степени зависят от изменчивого настроения руководителя.

4. *Перспективность.* Сотрудник знает, что он может не только получить премию, но и на основании достигнутых результатов добиться карьерного роста.

5. *Обратная связь.* Менеджмент прекрасно осведомлен о том, чем занимаются отдельные подразделения и каковы их успехи, а руководители подразделений имеют представление о работе каждого конкретного сотрудника.

Однако система КРІ имеет и недостатки.

1. *Непостоянство показателей.* Жизнь постоянно меняется и ставит новые задачи как для организации в целом, так и для сотрудников в частности. Поэтому часто на предприятиях создают несколько систем — для решения локальных задач. Здесь — одни данные, тут — другие. Тогда стоимость поддержания таких систем и экономический эффект становится существенно меньше приносимой пользы.

2. *Отсутствие универсальности.* Если КРІ привязана к прибыли компании, то не совсем понятно, как оценивать работу подразделений, которые не влияют напрямую на этот показатель.

3. *Неверно сформулированные показатели.* Если систему КРІ разрабатывает человек, имеющий весьма смутное представление об отдельных процессах в компании, то ключевые показатели могут быть прописаны неверно. С другой стороны, ошибки могут закрадываться на разных этапах внедрения, но если показатели разрабатываются в отрыве от реальных целей организации, то такая система также не принесет пользы.

4. *Зависимость от работы коллег.* Индивидуальные показатели отдельного сотрудника привязаны к КРІ подразделения. Например, ежеквартальный бонус на 20 % соотнесен с личными дости-

жениями, на 30 % — с достижениями всего отдела и на 50 % — с достижениями компании. Таким образом, отлично сработавший специалист может не получить желанного поощрения из-за менее ответственных и работоспособных коллег. Хотя, если взглянуть на это с другой стороны, такой подход приводит к повышению ответственности руководителей подразделений за достижение соответствующих показателей.

Резюме

1. Среди целей нормирования основными являются планирование производства, расчет затрат на заработную плату, оценка изменения производительности и эффективности производства.

2. К методам нормирования управленческого труда относятся: метод аналогии, метод укрупненных нормативов численности и метод прямого нормирования.

3. Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью соответствующего ранга, прошедшие отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку.

4. Формирование резерва осуществляется в соответствии с принципом актуальности, соответствия кандидата должности и типу резерва, а также принципа перспективности кандидата.

5. Карьера — это последовательность этапов развития человека в профессиональных сферах жизни, являющихся результатом его осознанной позиции и поведения, характеризующихся постоянной динамикой и направленных на достижение целей профессиональной деятельности (профессионального развития).

6. Традиционно обучение применяется в трех случаях: подготовка принятого на работу нового сотрудника, инструктирование сотрудников при изменении их должностного уровня и повышение квалификации перспективных сотрудников организации.

7. К основным требованиям, предъявляемым к системе оплаты, относятся: способность создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включение действенных средств стимулирования и мотивации персонала, а также возможность обеспечивать воспроизводство не только затраченной работниками интеллектуальной, физической и эмоциональной энергии, но и способствовать их профессиональному развитию.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что необходимо учитывать для реализации принципа перспективности кандидата в резерв?
2. Назовите факторы, влияющие на выбор человеком своей будущей профессии.
3. Какие цели организации достигаются с помощью инновационного обучения?
4. Назовите основные отличия традиционного и интегративного подходов к подготовке управленческого персонала.
5. Какие элементы включает структура заработной платы?
6. В каком отношении от общего дохода, получаемого работником, желательно поддерживать базовую оплату труда?

СИТУАЦИЯ

Согласно бизнес-плану и на практике компания LearnInNET (обучение в сети) действует согласно миссии: «Мы предлагаем глобальное содержание, но доставляем его локально». Компания занимается дистанционным обучением в области веб-технологий. В создании учебных курсов и материалов принимают участие разработчики и специалисты из России, Украины, Белоруссии.

Однако курсы в формате CD-ROM (видео- и аудиоматериалы, печатные тексты) доставляются на места в нескольких городах Украины, Белоруссии и лишь в один город России — Москву. Доставка осуществляется с помощью независимых фирм доставки, чьи служащие работают по контракту. Сейчас компания рассматривает возможность образования дочерних компаний. Анализ рынка специалистами позволил утверждать, что существует значительный рынок в России (Томск, Екатеринбург, Краснодар) и Казахстане (Алма-Ата, Астана), которые являются центрами развития бизнеса и где расположены известные университеты.

Итак, обучающая компания решила учредить свою дочернюю компанию в городах: Томск, Екатеринбург, Краснодар, Алма-Ата, Астана. Назначенные руководители региональных подразделений должны практически сразу же переехать в соответствующий город. Им необходимо взять с собой одного торгового агента и одного менеджера, ответственного за содержание предлагаемых курсов.

Таким образом, эта небольшая команда могла бы нанять дополнительных работников из местных граждан, а затем, добившись успехов в налаживании работы новых офисов, возвратилась бы на свои места, вероятно, через три или четыре месяца.

Вопросы. 1. С какими проблемами в области управления персоналом, на ваш взгляд, столкнутся руководители региональных подразделений при создании дочерних компаний в указанных городах? **2.** На что необходимо ориентироваться при выборе кандидата на должность главного менеджера новой организации? Как вы считаете: следует ли руководству компании нанять местного гражданина или прислать кого-либо из своих, уже проверенных работников? **3.** Каковы критерии отбора кандидатов на должность главного менеджера новой организации?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДИИ СПАДА (В СИТУАЦИИ КРИЗИСА)

Одним из новых направлений кадровой работы становится работа в организациях, находящихся в так называемой «ситуации кризиса». Любое современное предприятие может оказаться в кризисной ситуации, связанной, например, с уходом высшего руководства на другую фирму, с повреждением информационной структуры, разрывом в производственном механизме, резкими изменениями спроса на рынке. Обзор экономической литературы (включая прессу) показывает, что подобные ситуации учащаются, а их последствия приобретают все больший масштаб.

Термин «кризис» происходит от греческого слова *krisis*, которое обозначает решение, поворотный пункт, исход. В широком смысле под кризисом понимается либо резкий, крутой перелом в чем-то, переходное состояние, либо острое затруднение в чем-то, тяжелое положение.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна существовать дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально. С точки зрения человеческого измерения для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем. Во-первых, — это рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и тем, который требуется для новой ситуации. Во-вторых, — это неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям. Таким образом, можно предположить, что ситуация кризиса детерминирована извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее кризисом роста. Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) продукт, а с другой — превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, т.е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующий кризис ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем его кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить (или дополнить) «технологи». А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Переход с одной стадии на другую представляет собой непростой процесс, включающий в себя преодоление кризисной ситуации. В этом контексте можно говорить о кризисе как тяжелом переходном состоянии. Но если во время кризисной ситуации не будут приняты необходимые меры, произойдет разбалансировка организационной и финансово-экономической структуры, которая приведет к невозможности продолжения производственного процесса, что квалифицируется как банкротство. Если предприятие оказывается на грани прекращения своего существования,

речь идет о кризисе как тяжелом положении. Для кризиса характерно двоякое развитие: от полного разрушения жизнедеятельности предприятия до успешного преодоления затруднений.

Неудача или проигрыш предприятия еще не обязательно приводят к кризису. Негативное развитие ситуации должно иметь продолжительность и быть значимым, то есть представлять реальную угрозу для достижения основных целей предприятия.

Кризис на предприятии определяется некоторыми специалистами как нежелательный, ограниченный во времени процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

В целом кризисная ситуация характеризуется следующими признаками:

- наличие опасности, угрожающей наиболее важным целям организации;
- дефицит времени. Люди, принимающие решения, имеют в своем распоряжении ограниченное количество времени, чтобы урегулировать кризис;
- давление окружающих на лиц, принимающих решение, которым обычно приходится работать в ситуации стресса.

Успех деятельности антикризисного управляющего зависит, как минимум, от решения двух проблем, обусловленных его отношениями с коллективом кризисного предприятия. Во-первых, проблемы своей собственной адаптации к новой должности — и в связи с этим к новой профессиональной деятельности, а также, как правило, к новому трудовому коллективу. Во-вторых, проблемы мобилизации и обновления кадрового потенциала кризисного предприятия.

Стратегия поведения антикризисного управляющего по отношению к коллективу предприятия обычно тяготеет к одному из двух, полярных по своей направленности, подходов: технократическому или адаптивному. При технократическом подходе организация понимается как механическая система, кризис в ней вызван дисфункцией, преодолеть которую можно, заменяя те или иные элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система, кризисы в ней носят естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции.

Однако, учитывая особенности деятельности антикризисного управляющего (в первую очередь — ограничения, накладываемые планом финансового оздоровления), каждый из этих полярных подходов страдает существенными изъянами. Реализация технократического подхода чревата возникновением феномена сопро-

тивления стратегическим изменениям на кризисном предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск того, что естественное течение процессов разрешения кризиса не уложится во временные рамки, отведенные планом финансового оздоровления. Таким образом, в обоих случаях под угрозой срыва оказывается план финансового оздоровления.

5.1. ПРИРОДА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Антикризисные управляющие сталкиваются с двумя типами конфликтов на кризисном предприятии:

- конфликты, в которые он вовлечен в качестве одной из действующих сторон;
- конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые он должен урегулировать (разрешить), выполняя свою функцию руководителя.

Характер возникающих на кризисном предприятии конфликтов определяется тем, какой из двух факторов — содержание производственной и управленческой деятельности или отношения, складывающиеся в ней, — доминируют в конфликтной ситуации. Если доминирует первый фактор, то антикризисный управляющий сталкивается с производственными конфликтами, вызванными столкновениями интересов при распределении ресурсов, противоречивой взаимозависимостью задач, противоположностью в ценностных ориентациях и связанных с этим коренных различиях в понимании целей совместной деятельности и путей их достижения, отсутствием эффективной коммуникации. Если доминирует второй фактор, то на кризисном предприятии социальные (внутри- и межгрупповые) и межличностные конфликты носят самодовлеющий характер, оттесняя производственные проблемы на второй план. Следует учитывать имеющиеся установки у самого антикризисного управляющего — на решение производственных задач или на отношения, которые в немалой степени могут предопределить характер и направленность развития складывающихся на кризисном предприятии конфликтов.

Современные исследования позволяют утверждать, что конфликтогенность ситуации предприятия, находящегося в условиях кризиса, задается следующими основными факторами:

- готовностью/неготовностью коллектива кризисного предприятия к стратегическим изменениям;

- взаимовосприятием (принятием/непринятием) антикризисного управляющего и коллектива кризисного предприятия;
- особенностями организационной культуры кризисного предприятия.

Готовность коллектива к стратегическим изменениям обуславливается, с одной стороны, характером мотивации работников и с другой — уровнем их профессиональной компетентности. С точки зрения данного показателя можно выделить четыре ситуации, с которыми приходится иметь дело антикризисному управляющему (схема 5.1).

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленные на схеме 5.1.

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Данная ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высокосплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовку, сотрудники данной организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на

		Инструментальная оснащенность	
		Кадровый состав организации обладает необходимыми профессиональными навыками	Кадровый состав организации не обладает необходимыми профессиональными навыками
Эмоциональная составляющая	Кадровый состав организации не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
	Кадровый состав организации ориентирован на изменения	Ситуация 3	Ситуация 4

Схема 5.1. Типология ситуаций «кризиса» в организации

изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов.

Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение — конфликт — подкрепление». Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся — и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2. *Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.* Нередко данная ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических), чаще всего, неадекватно завышена (типа «Нам бы их деньги или технику — и мы бы совершили еще и не то»). Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Данная организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента» («мы все делаем правильно, читай — по нашим правилам — поэтому будьте добры получить то, что вышло; если же вам это не нравится, то это ваши проблемы»), любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники данной организации пытаются осуществить манипуляцию, т.е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой «выход из кризиса» для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудновыполнимо. Задачей руководителя в данной ситуации является противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит обеспечить «перехват» инициативы в управлении и формирование новой управленческой команды.

Ситуация 3. *Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.* Данная ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают

высокореклексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенным является вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения прямо на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы он сам и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктирования» и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. *Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют инструментарий для этого.* Может возникнуть вопрос, почему данная организация оказалась в «кризисной ситуации»? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерно внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же надежным и лидерскими качествами.

5.2.

ФОРМИРОВАНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на

использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

- управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Необходимость формулирования кадровой политики. В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. В идеальном случае в кадровой политике реализуется также последовательность этапов работы:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

В условиях кризисного предприятия могут быть осуществлены следующие типы кадровой политики:

- *пассивная*: у руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения;
- *реактивная*: руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения;
- *превентивная*: руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах;
- *активная — рациональная*: руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. В плане финансового оздоровления содержатся кратко-, средне- и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации;

- *авантюристическая* (разновидность активной): руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает не только средствами прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы.

Условия разработки кадровой политики предприятия. На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов — внешние (по отношению к организации) и внутренние.

Основные факторы внешней среды могут быть сгруппированы следующим образом.

Особенности законодательного регулирования трудовых отношений. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ситуация на рынке труда. Прежде всего необходимо учитывать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Профессиональные и общественные объединения, в которые так или иначе вовлечены работники предприятия. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми представляются:

- *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.* Например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;
- *стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации.* Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов;
- *условия труда.* Степень требуемых физических и психических усилий; степень вредности работы для здоровья; месторасполо-

жение рабочих мест; продолжительность и структурированность работы; взаимодействие с другими людьми во время работы; степень свободы при решении задач; понимание и принятие цели организации. Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

- *качественные характеристики трудового коллектива.* Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;
- *стиль руководства.* Важно, чтобы независимо от того, какой стиль руководства предпочитается конкретным менеджером, достигались следующие цели в области работы с персоналом: максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника; обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы; получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Стратегии управления персоналом, применимые к условиям кризисного предприятия. Стратегия деятельности предприятия показывает, чего надеются достигнуть главные руководители организации этой области в течение длительного периода времени. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации. Стратегия организации может быть описана по двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии. Под длительностью планирования в данном случае понимается уровень просматриваемых перспектив: стратегический уровень, управленческий уровень, практический уровень. Тип же стратегии задает основные варианты целей организации: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная, круговорота.

5.3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде следующих друг за другом основных фаз деятельности антикризисного управляющего:

- *фаза агитации* (создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия);
- *фаза профессионального роста* (создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры);
- *фаза интеграции* (создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия).

Характеристика основных принципов управления персоналом кризисного предприятия. Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия.

Первый подход нацелен на ликвидацию имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, которые «не вписываются» в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации.

Второй подход ориентирован на поиск уникальных черт фирм, создающих притягательный для потребителей образ фирмы.

Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия. Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, является обычной практикой на кризисном предприятии. Однако она может быть как эффективной, так и неэффективной.

Неэффективная практика обычно включает в себя следующие мероприятия:

- реализацию программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников, чреватую риском потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально функционировать;
- решение руководства предприятия о механическом сокращении или временном освобождении от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях, что приводит, как правило, к тому, что одни участки оказываются оголенными, а на других сохраняется избыток рабочей силы;
- свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации, которое вызывает у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах, глубокие стрессы;
- чрезмерно резкое и обширное сокращение персонала не только вызывает нарушение технологических процессов, но и приводит к необходимости возвращения уволенных на прежние рабочие места или найму других работников, что само по себе порождает конфликты и подрывает авторитет руководителя;
- расстановку по рабочим местам вместо уволенных работников тех, кто остался, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки в опыте практической деятельности, что может принести лишь кратковременный успех — пока уцелевшие работники имеют высокую внутреннюю мотивацию к производительному труду;
- введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгой отчетности перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса может вызвать отчуждение коллектива от антикризисного управляющего и снизить мотивацию к труду;
- поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников ухудшает морально-психологическую атмосферу в трудовом коллективе и в конечном счете снижает производительность труда;
- создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей перспектив их профессионального роста (карьеры) на предприятии, порождает рвачество и нелояльное отношение к организации среди значительной части персонала.

Эффективная практика при проведении реорганизации предполагает:

- отдавать предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
- учитывать взаимозависимость структурных элементов организационной структуры при проведении сокращений, для чего при необходимости впоследствии осуществлять меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
- стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и пользующемуся поддержкой коллектива плану финансового оздоровления, а не увлекаться масштабными сокращениями персонала;
- периодически осуществлять переоценку кадровой структуры предприятия;
- выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
- поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;
- предварительно подготовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности в организации, делая в первую очередь упор на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
- осуществить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
- предпочитать командную работу индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) — как межотдельские, так и в различных подразделениях предприятия;
- идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;
- продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия. Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его ин-

теллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия. Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином фрагменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли, а именно: способностях к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами. Эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов. Напротив, способности, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

- существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- недоступны для конкурентов и могут быть симитированы с большим трудом;
- представляют собой сочетание умений и знаний персонала, а не их воплощение в продукции или функциях организации;
- являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-технического, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;
- могут поддерживаться и воспроизводиться фирмой на протяжении определенного периода;
- присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;
- имеют важное значение для разработки основной, а в конечном счете и всей выпускаемой на предприятии продукции;
- существенны для реализации стратегических планов фирмы;

- служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений (сокращения персонала, диверсификации продукции, рационализации организационной структуры, создания совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих эволюцию организационной системы фирмы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды;
- обеспечивают фирме доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей.

Методы, применяемые для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала. *Принудительный метод проведения организационных изменений.* Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Это процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени. Но когда природа сопротивления ясна, откровенного проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в следующем:

- отсутствие до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление; в результате чрезвычайно высок риск неудачи нововведениям;
- неспособность предвидеть источники и силу сопротивления. Возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. В этом случае изменение изначально обречено на провал;
- неспособность устранить первопричину сопротивления;
- преждевременные структурные перемены; в результате — замедление темпов изменений;
- игнорирование указаний по внедрению изменений; в результате — саботаж изменений;
- непонимание необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал; в результате изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений.

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) провести анализ настроения персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, — поддержки.

Метод адаптивных изменений. Стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в тече-

ние длительного периода. Этим процессом руководит не высшее начальство. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления.

Полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. Неэффективен в случае чрезвычайных событий во внешней среде.

Управление кризисной ситуацией. Администрация находится в кризисной ситуации, если изменения во внешней среде угрожают существованию администрации и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические последствия, ведь созданный искусственно кризис не обязательно должен превратиться в реальный. Преимущества этого приема состоят в том, что он существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, а это увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

Управление сопротивлением (метод «аккордеона»). Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то метод «аккордеона» является промежуточным и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот

метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному методу осуществления изменений.

Это свойство приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы; в конце каждого этапа происходит реализация определенной программы внедрения.

Сопротивление минимально и контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Метод эффективен в условиях, когда спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации требуется создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода:

- сложнее других;
- требует постоянного внимания со стороны высшего руководства;
- люди, занятые внедрением этого метода, должны уметь планировать свои действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

Сравнение описанных методов представлено в табл. 5.1.

Само по себе неуместное и несвоевременное использование методов преодоления «феномена сопротивления», таким образом, может стать причиной срыва стратегически важных организаци-

Таблица 5.1. Сравнение методов преодоления сопротивления

Метод	Условие применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление. Подгонка к моменту	Сложность

онных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. При этом следует учитывать два основных параметра:

- временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);
- профессиональную, психологическую, техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Для оценки временного горизонта необходимы квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику характеристик организационной культуры, социально-психологического статуса персонала, его технической оснащенности.

Перечень мероприятий по управлению изменениями. Создать «стартовую площадку» (в ее рамках целесообразно приступить к формированию комплексной аналитической группы как одной из первых «управленческих команд», способной давать квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее, имеющей возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов):

- провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;
- разработать схему преодоления вероятного сопротивления;
- выбрать подходящий метод;
- выявить и мобилизовать таланты;
- создать атмосферу поддержки;
- организовать помощь внешних консультантов.

Планировать процесс изменений:

- направить процессы внутри администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);
- планировать внедрение.

Оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами, для чего необходимо:

- четко разделить ответственность;
- финансировать внедрение изменений;

- вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

Планировать внедрение:

- наладить обучение персонала;
- привлечь экспертов к принятию решений;
- постоянно информировать всех заинтересованных лиц;
- контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;
- обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимися к их непосредственной деятельности.

Освоение выбранной стратегии:

- использовать основной план управления;
- после внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы.

Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия. Прежде всего речь идет о профессиональной диагностике и оценке руководителей, которая применяется:

- как средство оценки руководителя в процессе конкурсного отбора на обучение;
- средство выявления потребностей руководителей в обучении и его организации;
- средство анализа результатов обучения и получения информации для оценки эффективности этого процесса;
- средство получения комплекса данных о профессиональных и личностных качествах руководителей в целях их аттестации.

Стратегия изменения уровня компетентности персонала кризисного предприятия. Процесс формулирования стратегии включает:

- оценку существующей (будущей) потребности в компетентности персонала;
- выявление и оценку сложившегося уровня компетентности персонала (кадровый потенциал предприятия — активный и пассивный);
- установление разрыва в уровнях компетентности — потребной и существующей;
- построение плана устранения указанного разрыва в уровнях компетентности, в том числе: образовательные программы для работников предприятия, реализуемые на нем и в стационарных учебных центрах с привлечением внешних консультантов и преподавателей, а также неформально — на рабочем месте; рекрутирование необходимого персонала; стимулирование

профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышения уровня внутренней мобильности персонала; привлечение на временной (договорной) основе специалистов и рабочих; сотрудничество с другими фирмами в целях увеличения кадрового потенциала;

- выполнение плана повышения уровня компетентности персонала. Проектирование, организация и реализация деятельности, обеспечивающей профессиональное развитие, предполагает ясное понимание целей и результатов этого процесса работниками предприятия, высокий уровень их мотивации. Решающее значение для успеха плана имеет обретение персоналом навыков командной работы. В случае неудачи стратегия должна быть переформулирована;
- использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала предприятия. Если вновь приобретенные профессиональные качества не используются на практике, они могут быть быстро утрачены работниками. Контроль за этой фазой реализации стратегии позволяет уточнить дальнейшие направления совершенствования кадрового потенциала предприятия. Критически важными для поддержания устойчивости предприятия является сохранение тех элементов кадрового потенциала, без которых фирма лишается каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке (особенно связанных с успешным взаимодействием его функциональных подразделений), а также предотвращение создания ненужных его элементов.

Технология кадрового аудита применительно к кризисному предприятию. По определению аудит — это проверка финансовой деятельности. В этом смысле кадровый аудит — это диагностика соответствия персонала организации ее целям и ценностям. Основные направления деятельности по кадровому аудиту представлены в табл. 5.2.

В рамках выделенных направлений кадрового аудита могут быть использованы следующие процедуры.

Анализ нормативных документов предприятия:

- положение о деятельности;
- структура аппарата управления;
- штатное расписание;
- документы совещаний;
- документы, разработанные сотрудниками;
- анализ кадровых документов сотрудников;
- наблюдение на заседаниях управленческого аппарата;

Таблица 5.2. Направления кадрового аудита

Этап кадровой работы	Объект кадровой работы	
	управленческая команда	управленец высшего звена
Создание структуры	<p>Определенность функциональной структуры управления.</p> <p>Адекватность задачам и условиям деятельности.</p> <p>Организационная культура. Управленческая форма</p>	—
Планирование потребности в кадрах	<p>Оценка «наполненности оргструктуры кадрами» и перспективной потребности</p>	<p>Прогноз кадровой потребности по должностям</p>
Институционализация деятельности	<p>Закрепленность в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальных деятельностей, места в оргструктуре, схем взаимодействия с коллегами</p>	—
Набор (отбор) персонала	<p>Наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду</p>	<p>Наличие способов привлечения специалистов и включения их в работу</p>
Обучение	<p>Осознание проблем в деятельности группы.</p> <p>Оценка потенциала развития группы в целом</p>	<p>Осознание проблем в деятельности. Оценка потенциала развития</p>
Оценка	<p>Сбалансированность по качественному составу.</p> <p>Оснащенность средствами групповой работы (в том числе разрешения конфликтов)</p>	<p>Степень соответствия требованиям деятельности (психологического, профессионального, физиологического здоровья)</p>

Этап кадровой работы	Объект кадровой работы	
	управленческая команда	управленец высшего звена
	Определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности	Степень удовлетворенности работой и включенности в команду. Прогноз профессионального роста и соответствия
Стимулирование труда	Наличие эффективных форм оплаты и поощрения	Оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда. Владение эффективными схемами оплаты труда (своего и сотрудников)
Продвижение	Наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу	Сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры. Знание альтернативных мест работы и содержания деятельности

- групповое обсуждение;
- анкетирование и интервьюирование сотрудников аппарата управления.

Анализ кадрового потенциала предприятия:

- укомплектованность подразделений кадрами;
- сменяемость/увольнения, сокращения;
- поощрения/наказания, дополнительные вознаграждения;
- конфликты;
- повышение квалификации по управленческим должностям (статистика).

5.4. МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в будущем финансового положения может стать частичное сокращение пер-

сонала, увольнение неэффективных работников. Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множество негативных последствий, которые часто сводят к минимуму возможный выигрыш.

Для управленческого аппарата почти всегда очевидна экономическая сторона затрат — большие одновременные финансовые затраты на выплаты, предусмотренные КЗоТ. Однако менеджер по персоналу в этой ситуации в первую очередь столкнется с психологическими последствиями сокращения — высоким психологическим дискомфортом даже у тех, кто не был уволен и остался работать, поскольку каждый из оставшихся сотрудников предприятия (организации) начинает «примерять» к себе одну из трех ролей, в которых он может оказаться: жертвы («И меня могут так же выбросить за борт»), палача («Из-за меня их уволили», «Они пожертвовали собой ради нашего блага»), свидетеля («Это происходило, а я не мог помешать»).

Такое восприятие ситуации приводит к ухудшению социально-психологического климата, возникновению психологических проблем, конфликтов, барьеров в общении. В итоге работник начинает воспринимать организацию как нечто, угрожающее его психологическому состоянию, вызывающее в основном негативные эмоции. В результате ухудшаются психологический климат, отношения, снижается мотивация к труду, производительность, повышается текучесть кадров (причем не тех, которых и так бы уволили — неэффективных, а именно, тех, на кого предприятие могло бы рассчитывать, проводя реорганизацию).

Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой: сокращать надо, но использовать традиционные способы воздействия на персонал (административные, экономические и другие силовые) неэффективно.

Решить проблему можно, используя недирективные (нежесткие) формы сокращения. Они связаны с доведением до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить свое поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации. Основной инструмент недирективного сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении, и, в конечном итоге, принятие каждым решения или преодоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации. Именно недирективные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала.

Однако, оставаясь в рамках культурологического подхода к рассмотрению феноменов кадровой работы, мы должны понимать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы недирективного сокращения (табл. 5.3).

Ситуация 1. Предпринимательская организационная культура. Сотрудники ориентированы на достижение индивидуальных целей, активны, стремятся к достижению результата. Если организация попадает в ситуацию спада и возникает вопрос о сокращении персонала, каждый из них начинает оценивать плюсы и минусы сохранения своего места. Часто подобные люди покидают компанию и ищут другую, более сильную. Но если же они не принимают такого решения, а сокращение персонала необходимо, то как быть? Следует вспомнить, что с активными, ориентированными на достижение предпринимательски ориентированными сотрудниками важно заключить контракт (договор) о том, что они приносят организации, что организация им за это обязана предоставить. Заключая контракт при приеме сотрудника, менеджеру по персоналу необходимо спрогнозировать основные этапы роста сотрудника, его профессионального развития, требования, которые будут предъявляться к данному специалисту на разных стадиях развития организации. В контракте важно предусмотреть стратегию развития организации и учесть возможные периоды сокращения персонала.

В ситуации, когда контракт был заключен, а ни одна из сторон не выполняет свои контрактные обязательства, следует или сокра-

Таблица 5.3. Тип организационных культур и механизмы (методы) сокращения персонала

Тип организационной культуры	Механизм сокращения персонала	Метод сокращения персонала
Предпринимательская	Контрактация ответственности	Увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте
Бюрократическая	Одобрение руководства	Проведение аттестаций
Органическая	Психологический контракт	Поэтапная реорганизация
Партиципативная	Командообразование	Формирование команд под проекты

щение (свои обязательства не выполняет сотрудник), или добровольное увольнение (организация не выполняет свои обязательства — по профессиональному и должностному росту, уровню оплаты труда и т.д.). Однако при использовании данного метода важно уже при заключении контракта предусмотреть форс-мажорные ситуации. Например, организация взяла человека в отдел сбыта и спланировала его карьеру таким образом, что после двух лет работы, изучив хинди, он должен возглавить открывающееся представительство в Индии. Сотрудник выполнил свои обязательства, выучил язык, но ситуация на рынке изменилась, и представительство открыто не было. Организация должна будет найти альтернативное место в своей компании или попробовать «продать» его кадровому агентству. Если же в контракте была бы оговорка, что за изменение конъюнктуры рынка организация ответственности не несет, то никаких шагов по восполнению морального ущерба организация формально бы не несла.

Ситуация 2. Бюрократическая организационная культура. Сотрудники, как правило, технологически дисциплинированы, работают по заранее определенным правилам, ориентируются на мнение руководства. Если в такой организации ставится вопрос о сокращении персонала, то всем понятно, что решающим голосом будет обладать руководитель. Однако чтобы избежать прямого силового воздействия и дать сотрудникам организации оценить свои собственные возможности, эффективным механизмом может стать аттестация. Однако в любой ситуации, а особенно перед сокращением, аттестация должна проводиться в соответствии с определенными правилами и требованиями действующего законодательства. Можно выделить следующие основные правила:

- коллективность аттестации — проходить аттестацию должен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собираются уволить, а все подразделение, функциональное направление, уровень исполнителей или руководителей;
- обязательность участия экспертов, внешних участников со стороны, которые не поддерживают ни одну из сторон и прямо не заинтересованы в индивидуальных результатах. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как механизма недирективного сокращения снижается;
- возможность подготовки самоотчетов всеми сотрудниками. Оценка должна проводиться не только сверху и независимыми экспертами со стороны, важно продумать такую ситуацию аттестации, которая дала бы возможность высказаться всем со-

трудникам, взаимодействующим с подразделением, проходящим аттестацию, и с конкретными его сотрудниками. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, руководителей, клиентов;

- длительность подготовки процедуры аттестации. Все сотрудники должны знать, кто и когда будет проходить аттестацию, и иметь время на подготовку;
- обязательный результат аттестации — не только сокращение неэффективных работников, но и продвижение, обучение эффективных.

Ситуация 3. Органическая организационная культура. Сотрудники разделяют коллективные ценности, ориентированные на неформальный авторитет — авторитет личности, как правило, нуждается в личностной оценке — поддержке со стороны руководителя. При сокращении, проводимом в такой организации, главным механизмом принятия решений должно стать понимание каждым своего места в измененной организации. Лидер-руководитель, мнение которого важно для каждого сотрудника организации, должен сформулировать свое видение изменений в организации, а каждый должен представить, где, в какой позиции в новой организации он будет работать. Такой вопрос индивидуального самоопределения особенно важен для руководителей, которые должны принять новую управленческую концепцию, увидеть свое место в новой организационной структуре. Часто правильно проведенная реорганизация дает сотрудникам возможность понять, что им не имеет смысла оставаться в этой организации, и они сами принимают решения об уходе.

Ситуация 4. Партиципаторная организационная культура. Здесь работают профессионалы, ориентированные на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, а с другой стороны, — чем он сам может быть полезен организации и коллегам. Главный механизм такого понимания — самоформирование целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на работу по проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотрудники получают возможность эффективно использовать собственное время, например, для участия в проектах, проводимых другой организацией.

Важно, что проектные группы должны будут создаваться самими исполнителями. В таком случае, если какой-то специалист не будет приглашен ни в одну из групп — это оценка его профессионального уровня, или специфики групповой роли, то он окажется перед необходимостью самостоятельного принятия решений о собственном будущем.

Таким образом, механизм недирективного сокращения персонала должен быть адекватен корпоративной культуре организации и особенностям работающего персонала. Только в этом случае удастся избежать резкого негативного отношения со стороны персонала и возникновения конфликтов в организации.

Разрешение конфликтных ситуаций¹. В связи с тем, что конфликт — это естественное социальное явление, понятие «конфликт» используется чрезвычайно широко и в разных контекстах — идет ли речь о вооруженных столкновениях, служебных разногласиях или семейной ссоре. При всем различии этих ситуаций (в каждом конкретном случае, чтобы правильно выбрать способ регулирования конфликта, требуется специальный анализ причин, динамики, условий и форм его проявления) у них есть нечто общее.

Прежде всего, это то, что объективной основой зарождения и развития конфликта является присутствие противоречия, столкновения позиций, за которыми стоит различие интересов, ценностных или нормативных представлений сторон. Несоответствие интересов трансформируется в причины и мотивы действий субъектов.

Как правило, в конфликте всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления. Важность затрагиваемых в конфликте проблем приводит к тому, что все связанное с конфликтной ситуацией, приобретает для ее участников эмоциональную окраску, эмоционально ими переживается. Именно эта эмоциональная сторона конфликта и становится часто основным препятствием в поиске разумного выхода из возникшей ситуации.

Таким образом, в конфликтной ситуации изначально имеется противоречие, возникающее между людьми по важным для них вопросам взаимодействия и может проявляться в активных действиях сторон, нарушающих их нормальное взаимодействие и направленных на изменение поведения соперника, его социальной позиции или статуса.

¹ Подраздел написан Г. Т. Базаровой.

Каждый конфликт имеет свои причины, знание которых является ключевым моментом регулирования конфликтной ситуации. Принято выделять следующие основные разновидности возникновения конфликтных ситуаций [Н. В. Гришина, 2008]:

- конфликт ценностей;
- конфликт интересов;
- конфликт средств реализации цели;
- конфликт правил взаимодействия.

Рассмотрим подробнее каждую из причин конфликтов.

Конфликт ценностей. Ценностная сторона взаимодействия людей, в сущности, ставит перед ними вопрос «зачем» или «ради чего». Возникающие в данном случае разногласия касаются смысловых аспектов взаимодействия — содержание, которое люди вкладывают в то, что они называют для себя смыслом, ценностями. Например, участники конфликта могут по-разному понимать цели деятельности и желаемые результаты, ради которых существуют организации. Направляемые разными доминирующими ценностями, модели поведения участников взаимодействия приходят в противоречие друг с другом.

Надо помнить, что совершенно необязательно разные ценности приводят к конфликтам.

Конфликт интересов. Каждый человек в любой ситуации взаимодействия имеет свои интересы. Среди конфликтов интересов можно выделить две разновидности. Первый — ресурсный — конфликт возникает тогда, когда в конфликтной ситуации затрагиваются проблемы распределения. В этом случае цели участников конфликтной ситуации совпадают. И та, и другая сторона конфликта одновременно претендует на какие-то ограниченные ресурсы и заинтересована в получении нужного ей ресурса — финансы, материально-технические предметы, территорию, одну и ту же должность или иную возможность и т.д. Вторым вариантом — собственно конфликт интересов — возникает, когда у партнеров противоречащие друг другу интересы. В силу взаимосвязанности людей в данной ситуации они — вольно или невольно — становятся помехой друг другу в реализации своих интересов.

Конфликт средств реализации целей. Наличие определенных целей и ценностей предполагает и наличие соответствующих средств их достижения. Как правило, участники взаимодействия имеют разные представления о способах их достижения.

Вопрос о способах затрагивает процессуальную сторону взаимодействия, его организацию — «как это делается».

Конфликт правил взаимодействия. Правила взаимодействия — это вклад каждого участника в общее взаимодействие, правила поведения, ролевой репертуар, степень возможного участия каждого в принятии общих решений.

Этот вид конфликта связан с любым нарушением кем-либо из его участников принятых норм, установленных правил. К ним относятся ситуации разногласий из-за невыполнения людьми обязательств перед другими, нарушения общепринятого этикета или норм, принятых данными участниками взаимодействия, превышения кем-то из них своих прав и т. д.

Для всех перечисленных вариантов конфликтов источником их возникновения являются различные характеристики взаимодействия людей.

Многие авторы связывают конфликты с инновационным процессом и вводят термин «инновационный конфликт». При этом выделяется ряд этапов социального изменения, приводящего к нововведению. Имеются в виду, в первую очередь, следующие этапы:

- появление у сотрудников некоторого чувства неудовлетворенности и ощущения возможности улучшения дел;
- возникновение симптомов беспокойства — неадекватных эмоциональных реакций, нереалистических надежд в виде фантазий, утопий и воспоминаний;
- попытка снятия возникших напряжений на основе существующей системы ценностей;
- терпимость руководства по отношению к новым идеям без связи с ответственностью за предлагаемые перемены;
- конкретизация и оценка новых идей участниками «инновационных столкновений», менеджерским составом;
- ответственное применение нововведения с принятием риска как нормы;
- включение нововведения в повседневную практику, превращение в образ жизни, эксплуатация его возможностей, получение прибыли, рутинизация.

К отрицательным (дисфункциональным) последствиям конфликтов относятся:

- текучесть кадров, снижение производительности труда, неудовлетворенность отношениями, действиями руководства;
- подрыв доверия друг к другу, к управленцам, внесение разобщенности, снижение степени сотрудничества и взаимодействия, искажение действительности;
- признание своих целей благородными, позитивными, а чужих — негативными;

- достижение победы любой ценой, снижение возможности реального решения конфликта;
- углубление и расширение конфликта;
- угроза реальным интересам участников конфликта.

Каким именно в конкретной ситуации станет конфликт, зависит в большой степени от того, насколько эффективно им управляют. Эффективному управлению весьма способствует знание причин возникновения конфликта, а также фазы его развития.

Стратегии поведения в конфликте. Когда человек находится в конфликтной ситуации, для более эффективного ее решения необходимо выбрать определенный стиль поведения (учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта).

Существует пять таких основных стилей. Они разработаны К. У. Томасом и Р. Х. Килменном в 1972 г. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта — несовпадением интересов двух и более сторон.

Авторы составили схему, с помощью которой можно определить свой стиль поведения в конфликте (схема 5.2). По их мнению, возможна пассивная и активная реакция в конфликтной ситуации. Реакция пассивна, в том случае, если человек старается выйти из конфликта; активна — когда, человек предпринимает различные попытки для его решения.

Верхняя часть схемы относится к совместным действиям. Если человек предпочитает совместные действия, то он будет пытаться разрешить конфликт вместе с людьми, которые в нем участвуют. Если же предпочитает действовать индивидуально, то будет искать свой путь решения проблемы или путь уклонения от ее решения.

Поведение	Кооперативное	Индивидуальное
Активное	Сотрудничество	Конкуренция
Пассивное	Приспособление	Избегание

Компромисс

Схема 5.2. Стиль поведения в конфликте

Таким образом, получается матрица из пяти стилей со стилем компромисса в середине. Он в равных мерах включает в себя кооперативное и индивидуальное, а также пассивное и активное поведение.

Рассмотрим подробнее каждый из этих стилей.

Стиль сотрудничества. Сотрудничество предполагает одновременную ориентацию участника конфликтной ситуации на максимально возможную реализацию как своих интересов, так и интересов партнера. При этом речь идет не столько о процессе взаимных уступок, сколько о поиске такого варианта решения проблемы, который в полной мере отвечал бы интересам обеих сторон.

Основаниями выбора этой стратегии являются взаимное желание обеих сторон, наличие достаточного количества времени, существование возможности приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий, достаточно важное для вас значение решения проблемы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных далее ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него уклониться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);
- и вы, и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако он позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

Стиль конкуренции. Как показывает схема 5.2, человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень

заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения.

Конкуренция является стратегией исключительной ориентации на свои собственные интересы при полном игнорировании интересов партнера и его позиции.

Основаниями выбора этой стратегии является наличие сильной позиции, обладание определенной властью, нередко соперничество выбирается автоматически, без долгих раздумий, просто как эмоциональная реакция на неблагоприятное воздействие, когда человек точно знает, что его решение или подход в данной ситуации правильны, и есть возможность настаивать на этом.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- решение необходимо принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Однако этот стиль не подходит в случае, когда необходимо сохранить хорошие отношения с другими людьми.

Стиль избегания. Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению.

Основаниями для выбора этой стратегии являются возможность предполагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтной ситуации; случаи, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас; когда вы не хотите тратить силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении; когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот

человек обладает большей властью; те случаи, когда вы вынуждены общаться со сложным человеком и когда нет серьезных оснований продолжать контакты с ним.

Далее приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль избегания:

- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

В других случаях уход от конфликтной проблемы считается не-рациональным, так как не обеспечивает условий ее решения.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль избегания «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию.

Стиль приспособления. Эта стратегия предполагает отказ человека от своих интересов и готовность пойти навстречу партнеру, вплоть до полной капитуляции перед его требованиями.

Основаниями выбора именно этой стратегии являются добрая воля человека, который не хочет высказывать и отстаивать свои собственные интересы, переломный момент в ситуации, когда исход дела чрезвычайно важен для вашего противника и не очень существен для вас.

Эта стратегия считается рациональной, если человек не столь высоко оценивает для себя значимость предмета разногласий, что-

бы вступить из-за него в борьбу или даже в переговоры, во всяком случае ущерб, который может быть нанесен в этом случае его отношениям с партнером, кажется ему более существенным; также этот стиль полезен в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей силой и властью.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и хорошие отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или, считая, что он совершает ошибку.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль избегания, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль избегания, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Стиль компромисса. Этот стиль означает ориентацию участника конфликтной ситуации на поиск взаимоприемлемого решения проблемы путем взаимных уступок, которые иногда называют «делками» или «торгом».

В результате получается частичное удовлетворение интересов каждой из сторон.

Основаниями для выбора этой стратегии являются случаи, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо.

Далее перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

- вы хотите получить решение быстро (у вас нет времени или есть более экономичный и эффективный путь);
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить первоначально поставленную цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Реализация компромиссной стратегии предполагает процесс переговоров, в котором необходимо участие обеих сторон. По мнению специалистов, компромисс имеет ряд существенных недостатков: взаимные уступки, на которые вынуждены идти участники переговоров, не дают им возможности в полной мере реализовать свои интересы, а значит, принятое решение их не совсем устраивает; из-за этого компромиссные решения часто рассматриваются как временные или промежуточные.

Таким образом, выбор той или иной стратегии поведения участников конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные, а какие-то, наоборот, эффективными, в конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации. Это не означает, однако, что, анализируя «цену» тех или иных решений, мы не можем выделить среди них приоритетные.

Резюме

1. К основным признакам кризисной ситуации можно отнести: наличие опасности, угрожающей наиболее важным целям организации, дефицит времени на принятие важных решений, давление окружающих на лиц, принимающих решение, работа в ситуации стресса.

2. Стратегия антикризисного управления по отношению к персоналу предприятия обычно тяготеет к одному из двух, полярных по своей направленности подходов: технократическому или адаптивному.

3. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления мо-

бы вступить из-за него в борьбу или даже в переговоры, во всяком случае ущерб, который может быть нанесен в этом случае его отношениям с партнером, кажется ему более существенным; также этот стиль полезен в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей силой и властью.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или, считая, что он совершает ошибку.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль избегания, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль избегания, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Стиль компромисса. Этот стиль означает ориентацию участника конфликтной ситуации на поиск взаимоприемлемого решения проблемы путем взаимных уступок, которые иногда называют «делками» или «торгом».

В результате получается частичное удовлетворение интересов каждой из сторон.

Основаниями для выбора этой стратегии являются случаи, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо.

Далее перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

- вы хотите получить решение быстро (у вас нет времени или есть более экономичный и эффективный путь);
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить первоначально поставленную цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Реализация компромиссной стратегии предполагает процесс переговоров, в котором необходимо участие обеих сторон. По мнению специалистов, компромисс имеет ряд существенных недостатков: взаимные уступки, на которые вынуждены идти участники переговоров, не дают им возможности в полной мере реализовать свои интересы, а значит, принятое решение их не совсем устраивает; из-за этого компромиссные решения часто рассматриваются как временные или промежуточные.

Таким образом, выбор той или иной стратегии поведения участников конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные, а какие-то, наоборот, эффективными; в конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации. Это не означает, однако, что, анализируя «цену» тех или иных решений, мы не можем выделить среди них приоритетные.

Резюме

1. К основным признакам кризисной ситуации можно отнести: наличие опасности, угрожающей наиболее важным целям организации, дефицит времени на принятие важных решений, давление окружающих на лиц, принимающих решение, работа в ситуации стресса.

2. Стратегия антикризисного управления по отношению к персоналу предприятия обычно тяготеет к одному из двух, полярных по своей направленности подходов: технократическому или адаптивному.

3. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления мо-

жет быть представлен в виде следующих друг за другом основных фаз деятельности антикризисного управляющего: фаза агитации, фаза профессионального роста и фаза интеграции.

4. Процесс формулирования стратегии изменения уровня компетентности персонала кризисного предприятия включает оценку существующей (будущей) потребности в компетентности персонала, выявление и оценку сложившегося уровня компетентности персонала, установление разрыва в уровнях компетентности — потребной и существующей, построение и реализацию плана устранения указанного разрыва.

5. Проектирование, организация и реализация деятельности, обеспечивающей профессиональное развитие, предполагает ясное понимание целей и результатов этого процесса работниками предприятия, высокий уровень их мотивации, использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала предприятия. Если вновь приобретенные профессиональные качества не используются работниками предприятия на практике, они могут быть быстро утеряны.

6. Кадровый аудит — это диагностика соответствия персонала организации ее целям и ценностям.

7. Недирективные формы сокращения персонала связаны с доведением до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить свое поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации. Основным инструментом недирективного сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении, и, в конечном итоге, принятие каждым решения или преодоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации.

8. Объективной основой зарождения и развития конфликта является наличие противоречия, столкновения позиций, за которыми стоит различие интересов, ценностных или нормативных представлений сторон. Несоответствие интересов трансформируются в причины и мотивы действий субъектов. Как правило, в конфликте всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления. Важность затрагиваемых в конфликте проблем приводит к тому, что все связанное с конфликтной ситуацией приобретает для ее участников эмоциональную окраску, активно ими переживается. Именно эта эмоциональная сторона конфликта и становится часто основным препятствием в поиске разумного выхода из возникшей ситуации.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Как понимается кризис в организации с позиции сторонника технократического подхода?
2. Какие типы кадровых политик могут быть осуществлены в условиях кризисного предприятия?
3. Охарактеризуйте основные принципы управления персоналом кризисного предприятия.
4. Какие методы могут применяться для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала?
5. В чем состоит стратегия изменения уровня компетентности персонала кризисного предприятия?
6. Перечислите основные направления деятельности по кадровому аудиту.
7. За счет чего не директивные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала?
8. Что понимается под инновационным конфликтом? Какие этапы социального изменения, приводящего к нововведению, вы могли бы назвать?

СИТУАЦИЯ

Происходит слияние двух страховых компаний. Решение о слиянии компаний принимали акционеры совместно с высшим менеджментом обеих фирм. При этом были приняты три фактора.

1. Объединенная компания носит название *P* — более крупной фирмы.

2. Слияние происходит в максимально короткие сроки (не более двух месяцев), что обусловлено жесткой конкуренцией на страховом рынке.

3. Офис компании *C* закрывается, и все ее сотрудники переезжают в офис компании *P*.

Характеристика компаний

Компания P: крупная страховая компания, бывшая часть страховой системы Советского Союза. Насчитывает несколько тысяч сотрудников, более сотни региональных отделений. Московский офис представляют около 1 000 работников. Еще два года назад компания являлась государственной, но была выкуплена и сейчас является негосударственным коммерческим предприятием.

Компания C: негосударственная страховая компания, работающая на рынке около девяти лет. Общая численность сотрудников составляет около 1 000, имеется несколько региональных филиалов.

При всей жесткости сроков и условий объединения слияние происходит довольно успешно. В число управляющих новой компании входят как представители компании *P*, так и представители компании *C* (хотя и в меньшем количестве). Удастся предотвратить потерю ценных сотрудников компании *C*: некоторые остаются на прежних должностях, некоторые переводятся на

новые должности с повышением, в том числе занимая позиции руководителей отделов. При этом примерно через месяц после переезда бывших сотрудников компании *С* в офис компании *Р* отмечаются следующие факты:

- строго формальные отношения между членами коллектива, возникло множество микрогрупп;
- резкий всплеск числа конфликтов между сотрудниками;
- снижение эффективности взаимодействия между подразделениями;
- принятие части решений о деятельности подразделений руководителями подразделений самостоятельно, с одобрения линейных руководителей, однако без согласования с иными подразделениями;
- рост числа сотрудников, желающих уволиться.

Вопросы. 1. Какова проблема, с которой столкнулось руководство новой объединенной компании? 2. Какую программу последовательных мероприятий, направленных на преодоление кризиса, вы можете предложить?

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В связи с глобальными изменениями в конце XX — начале XXI в. резко возрос спрос на лидерство как на способность личности объединять других людей для достижения поставленных целей. Сегодня в практике управления персоналом нередко отмечается диспропорция, которую хорошо сформулировал У.Беннис: мы имеем слишком много менеджеров и недостаточно лидеров. Особую важность лидерство приобретает в ситуации неопределенности, предполагающей постоянное и непрогнозируемое изменение внешней среды функционирования организации. Тем более лидерство актуально в современной изменяющейся ситуации, где высокая степень неопределенности будущего сочетается с постоянной нехваткой ресурсов и высокой напряженностью отношений с различными участниками процесса управления. Успешные руководители демонстрируют способность занимать лидерскую позицию и тем самым реализовывают свои лидерские качества. В истории человечества обращали внимание на то, что есть люди, которые каким-то особым образом воздействуют на других. Такие люди становятся теми, кого мы называем лидерами. Другим же вообще не удастся возглавлять какое-либо дело, вызывать ответную реакцию со стороны других людей. Почему же одним людям удастся управленческая деятельность, а другим нет? Далее мы попытаемся разобраться, от каких факторов это зависит.

6.1. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА

В самом широком смысле лидерство является специфическим социально-психологическим феноменом и определяется индивидуальными и групповыми социально-психологическими факторами.

Слово «лидер» происходит от английского *to lead* (вести). Значит, лидер — это ведущий, идущий впереди. Лидерство определяют и как процесс оказания влияния на групповую активность, которое направлено на достижение целей. Его определяют как конкретные действия лидера по координации и управлению деятельностью группы. Лидерство можно определить и как тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из многочисленных определений следует, что лидерство является функцией лидера, его последователей и различных ситуационных переменных.

Обобщая существующие определения лидерства, можно выделить следующие структурные элементы данного феномена: лидер, группа последователей, деятельность лидера, условия взаимодействия группы и последователей.

6.2. ИСТОРИЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

Научное изучение лидерства можно датировать трактатом «Государь», написанным в 1517 г. Н. Макиавелли. Всю первую половину XX в. исследователи акцентировали свое внимание на «чертах величия», анализируя поступки известных политических и государственных лидеров. Считалось само собой разумеющимся, что для достижения успеха необходимо иметь черты характера, общие для всех великих людей. В дополнение к умственным и физическим способностям, подчеркивались личностные характеристики, такие как самоуверенность, жажда власти, потребность в успехе, в самореализации, потребность доминировать. Модели поведения лидеров и «наборы» лидерских «черт» со временем не раз менялись. Представление о некоем «величии» как качестве, присущем людям, в течение жизни занимающим высокостатусные посты, трансформировалось в представление о «великом человеке» и позже развилось в «Теорию Великого Человека» («The Great Man Theory»), разработанную Ф. Карлейлем. Предполагалось, что люди, становящиеся лидерами, изначально обладают определенным набором черт, которые и позволяют им занимать лидерские позиции.

В соответствии с «Теорией Великого Человека» развивались представления о так называемой харизме (с греческого — от Бога), присущей политическим лидерам. Впервые термин «харизматиче-

ская власть» предлагает М. Вебер на рубеже XIX — XX вв. Харизмой, по М. Веберу, следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям.

Вслед за «героической», в первой половине XX в. возникает **теория черт**, в рамках которой предпринималась попытка дать ответ на вопрос, какими свойствами должен обладать эффективный лидер. Главная идея этой теории состоит в том, чтобы показать, какие личностные качества отличают успешных руководителей от неуспешных. Применительно к управлению это означает, что должны быть отобраны люди, пригодные для выполнения роли лидера, — они не могут быть этому обучены.

Теория черт описывает лидера как человека, обладающего конкретными индивидуальными свойствами, определяющими успешность его лидерства [Р.А. Кричевский, Е.М. Дубовская, 2001]. Ее сторонники считали, что лидером человека делают определенные психологические качества и свойства (черты). Предполагалось, что сами эти черты присутствуют у конкретного человека изначально, отчего данные теории назывались также харизматическими [Г.М. Андреева, 2000, А.Н. Занковский, 2002].

В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались особенно тщательно, поскольку они должны были стать основанием для построения систем тестов для отбора лиц — возможных лидеров [Р. Дафт, 2007]. Первую попытку составить список необходимых лидеру персональных характеристик предпринял С. Бирд в 1940 г. Обобщив результаты различных эмпирических исследований, проведенных в рамках структурного подхода, он пришел к выводу, что составление научно обоснованного списка характеристик вряд ли возможно [А.Н. Занковский, 2002].

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

К лидерским качествам человека могут относиться и такие черты личности, как ее способность инициировать активность других участников, а также способность выступать катализатором внутригрупповых процессов, приводящих к феномену распределенного лидерства. В качестве критики данного подхода утверждалось, что универсальный, научно обоснованный набор «лидерских черт» вряд ли возможен.

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Эти концепции исходят из того, что обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные». Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы. При всей своей занимательности, теории «героев» и «черт» оказались мало продуктивными в научном отношении. Они позволяют красиво описывать яркий феномен, но не приближают проникновение в его суть.

Основное положение группы теорий, объединяемых под названием «теория среды», гласит: лидерство является функцией окружения, т.е. определенных времени, места и обстоятельств, в том числе культурных. Этот подход игнорировал индивидуальные различия людей, объясняя их поведение исключительно требованиями среды. Группа, как объект лидерского влияния, и ее характеристики в ряде исследовательских направлений рассматривалась как важнейшая составляющая успешности лидерства. Более того, удовлетворенность членов группы принято считать одним из основных критериев успешности деятельности лидера. К данному элементу относятся такие характеристики группы, как групповая сплоченность, уровень развития группы, групповые ценности, нормы и ожидания, ролевое распределение в группе, система межличностных отношений внутри группы (в том числе культурно

обусловленные). Поиски детерминант лидерства уже в начале 1950-х гг. смещаются в область изучения внутригрупповых взаимоотношений. Так возникает **теория лидерства как функции группы**, где лидер понимается как лицо, в наибольшей степени отвечающее социальным ожиданиям членов группы и наиболее последовательно придерживающееся норм и ценностей группы.

Согласно **теории функционального лидерства** выдвижение лидеров — процесс закономерный. Лидеры возникают в ответ на потребность группы в решении определенных задач, предполагающих умение членов группы ее выполнять. Нередко в этом случае группа сама выбирает себе лидера. Им становится тот, кто в наибольшей степени готов реализовать функцию, в которой группа особо нуждается. Можно сказать, что у каждой группы, для решения каждой задачи могут быть собственные представления об образе лидера. Часто этот образ «запечатлевается» в соответствующих ролях, исполнения которых группа ожидает от своего лидера.

В противовес теории черт и функциональной теории в научной литературе разрабатывается представление о лидерстве как о **продукте ситуации**. Интерес к ситуации актуализировался, с одной стороны, пониманием того, что лидерство не ограничивается и уж тем более не может сводиться исключительно к роли лидера. С другой стороны, ситуационный подход (начиная с работ К. Левина) позволял изучать лидерство как системный феномен, объединяющий лидера и группу и обозначающий связь между личностными особенностями лидера и его успешностью. Так, в качестве ситуационных факторов, обуславливающих характер осуществления лидерства, обозначаются:

- *характер поставленной задачи* — между группами, решающими сходные задачи, наблюдалось сходство по типу лидерства, тогда как между группами, решающими разные задачи, наблюдались резкие различия по тому же признаку;
- *такие характеристики группы*, как ее зрелость, сплоченность, сложившаяся структура и модель общения в рамках группы;
- *прежний и актуальный статус лидера* — с одной стороны, в случае перехода индивида в новую группу его прежний статус оказывает значительное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе. С другой стороны, степень влияния любого члена группы тем выше, чем выше его актуальный статус в группе.

Адекватная интерпретация казавшихся противоречивыми научных фактов относительно связи между индивидуальными особенностями лидера и групповой эффективностью стала возмож-

ной благодаря включению в исследовательский анализ фактора ситуации. Исследования, проведенные Ф. Фидлером, явились эмпирически подтверждением того, что эффективность лидерства носит вероятностный характер, будучи обусловлена особенностями конкретной ситуации, в которой лидер действует. Итогом исследований Ф. Фидлера явилась **вероятностная модель лидерства** [Fiedler, 1987]. В ней автор объединил индивидуальные или стилевые характеристики лидера (ориентация на задачу либо ориентация на отношения), а также характеристики групповой ситуации (позиция власти лидера, степень структурированности задачи, отношения между лидером и последователями). В свою очередь была открыта перспектива построения весьма популярных в настоящее время «вероятностных моделей» эффективности лидерства, успешно апробированных в различных странах, включая Россию [Р. А. Кричевский, 2007].

В конце 1970-х гг. появился новый термин — «трансформационное лидерство». Трансформационное лидерство имеет место, когда лидер расширяет интересы подчиненных, когда он побуждает их к осознанному принятию целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление выходить за пределы собственных интересов ради блага всей группы.

К основным признакам трансформационного лидерства относятся следующие:

- трансформационные лидеры обладают харизмой. Они дают подчиненным понимание цели, возбуждают в них гордость, вызывают уважение и доверие к себе;
- такие лидеры предвидят будущее, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе и решимость в достижении целей. Они источают оптимизм и энтузиазм, ободряют подчиненных. Они предпочитают личное общение и проявляют готовность делиться полномочиями;
- трансформационным лидерам свойственен индивидуальный подход по отношению к последователям. Они общаются на личном уровне, воспринимают каждого как индивидуальность, слушают внимательно, наставляют, советуют, учат. Они дают задания, рассчитанные на личностный рост.

За последние 15 лет наблюдается бурный всплеск интереса исследователей к проблеме эффективности лидерства в современном бизнесе [С. Р. Филонович, 1993]. На первый план выходят такие компетенции руководителя, как целеполагание, прогнозирование, управленческое видение, интеллект и опыт лидера. Авторы

пришли к выводу, что интеллектуальные ресурсы лидера могут способствовать эффективной деятельности группы, если она следует директивным указаниям лидера. Важным фактором, влияющим на эффективность использования интеллекта, является стресс. При низком уровне стресса на первый план выступает интеллектуальный потенциал, при высоком — опыт. В современных теориях лидерства все больший акцент делается на таком лидерском качестве как *видение*:

- четкая формулировка желаемых результатов;
- выработка видения перспективы;
- установление отношений сотрудничества;
- освоение новых форм научения.

Обобщая описанные теории лидерства, можно сказать, что основные запросы практики, на которые искали ответ исследователи в области лидерства — это:

- проблема эффективности лидерства — какие условия обеспечивают успешность лидерского поведения, а также в чем заключается суть понятия «успешность» («эффективность»);
- проблема поиска эффективного лидера — какие условия позволяют обоснованно спрогнозировать, что конкретный индивидуум успешно займет лидерскую позицию, а также обеспечит достижение поставленной цели.

Если первая проблема в социальной и организационной психологии считается так или иначе разрешенной — в качестве критериев успешности традиционно принимаются достижение группой поставленной задачи и удовлетворенность членов группы работой [Р.А. Кричевский, Е.М. Дубовская, 2001, Г.М. Андреева, 2000], то проблема поиска эффективного лидера по-прежнему остается актуальной и востребованной. Указание на высокую значимость «ситуационных факторов» успешности лидерской деятельности (внешние условия, характеристики группы, особенности взаимодействия лидера и группы) не снимает, по всей видимости, необходимости дальнейшего исследования индивидуальных детерминант успешности лидерства.

6.3. ТИПОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его типологии. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его трех типов (иногда их называют ролями лидера).

1. *Деловое лидерство*. Оно характерно для групп, формирующихся на базе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

2. *Эмоциональное лидерство*. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

3. *Ситуативное лидерство*. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на следующие виды:

- *конструктивное* (функциональное), т.е. способствующее осуществлению целей организации;
- *деструктивное* (дисфункциональное), т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников);
- *нейтральное*, т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

Суперлидерство. Лидерство, наделяющее полномочиями. Основная цель суперлидерства — воспитать в последователях способность быть лидерами. «Уполномочивающие» лидеры помогают сотрудникам перейти от зависимости от внешнего руководства к умению действовать независимо, вести за собой команду в нужный момент. Суперлидеры создают контекст, в котором у подчиненных есть уверенность в своих силах, есть необходимые навыки для развития своей карьеры и выполнения командных ролей. Таким образом, уполномочивающий лидер — это лидер, который «ведет других к управлению самими собой». Такое лидерство предполагает различные стили руководства, ключевой момент — это стремление помочь подчиненным выработать ценности и навыки,

объединяющие независимость, импровизацию и ответственность. Эффективное применение уполномочивающего лидерства позволяет соотносить энергию, талант и инициативу сотрудников организации через ежедневную самоответственность (ответственность перед самим собой), саморуководство подчиненных и самолидерство на пути к новым испытаниям. Уполномочивающий лидер развивает навыки саморегуляции среди подчиненных, что позволяет повысить устойчивость к внешним воздействиям и производительность всей организации.

Лучший лидер (суперлидер) — это тот, кто превращает подавляющее большинство идущих за ним людей в лидеров [Mans & Sims, 1990, 1991, 1995; Sims & Mans, 1996]. Первый шаг на пути к суперлидерству — стать лидером для самого себя. Этого можно достичь посредством комбинирования поведенческих приемов (включая определение собственных целей, самонаблюдение и самовознаграждение) и когнитивных приемов, которые используют позитивные и конструктивные модели мышления (такие как разговор с самим собой, построение мысленных образов и мысленная репетиция) для создания себе возможностей в работе и жизни. Второй шаг — показать пример такого «самолидерства» другим, давая им возможность увидеть, что оно приносит успех, и вознаграждая других за их собственные успехи в самолидерстве. Третий и четвертый шаги лидера при реализации плана суперлидерства — демонстрируя уверенность в возможностях своих подопечных/партнеров, побудить их установить для себя цели и помочь сформировать позитивные модели мышления. Пятый шаг — добиться того, чтобы они научились сами «вознаграждать» себя за успешную работу, и делать им конструктивные замечания, когда это необходимо. Наконец, суперлидер способствует формированию внутри группы или организации позитивной культуры, которая помогает достичь высоких показателей.

Преобразование своих подчиненных в лидеров требует от руководителя ряда исключительных качеств. Руководитель демонстрирует уверенность. Делает акцент на доверии к подчиненным, концентрируется на трудных вопросах, заявляет о своих приоритетных ценностях, подчеркивает значимость ставящихся целей, принимаемых обязательств и этических последствий принимаемых решений. Такими руководителями восхищаются как ролевыми моделями, рождающими в людях чувство собственного достоинства, преданность, уверенность в себе, готовность работать для достижения общей цели. Кроме того, руководители вселяют бодрость, повышают оптимизм и энтузиазм подчиненных, передают

им свое видение достижимого будущего. При этом они обеспечивают такое видение (картину) будущего, которое стимулирует активность последователей, направленную на достижение более высокого уровня выполнения рабочих задач и личностного развития. Руководитель побуждает подчиненных к переосмыслению прежних традиций и взглядов, стимулирует обнаружение другими в себе новых перспектив и путей их реализации, поощряет выражение идей и размышлений. Руководитель обращается с другими как с индивидуальностями, учитывает их индивидуальные потребности и способности, внимательно выслушивает, способствует их развитию, помогает советом, обучает.

Распределенное лидерство. Нам представляется неслучайным, что современные исследователи лидерства руководителей все чаще обращаются к метафорическим и художественным образам в своих работах. Обращение многими авторами внимания на необходимость собственных изменений, а также позитивное (ресурсное) отношение к ошибкам подчеркивает особенность новой ситуации, в которой приходится работать современному руководителю.

Также метафорически пока «звучат» работы, посвященные феномену «распределенного лидерства». Этим термином авторы пытаются описать ситуацию, когда все члены команды полностью включены в ее функционирование и гибко влияют на ситуацию в том стиле, который можно обозначить как «по необходимости» («по надобности»). Распределенное лидерство включает в себя процессы взаимного влияния между членами команды, где посредник и цель влияния изменяются в зависимости от конкретной ситуации и возможностей членов команды [Базаров и др., 2005]. Первое условие распределенного лидерства — расширение возможностей каждого к лидерству. Следующим шагом к развитию распределенного лидерства является расширение возможностей всей команды. В случае распределенного лидерства члены группы могут пользоваться возможностями, которые создают лидеры в данной ситуации. Распределенное лидерство не может полностью заменить обычные формы лидерства, поскольку эффективно только в неопределенных или изменяющихся ситуациях. Говоря о распределенном лидерстве, обращается внимание на умение членов группы (а не только формального руководителя) «видеть контекст» или «быть в контексте», улавливая его, влияя на действия других. Распределенное лидерство заключается в том, что хотя в команде есть формальный лидер, функции лидера могут временно делегироваться другим членам команды в зависимости от обстоятельств,

потребностей команды и навыков участников. Лидерство здесь выступает как координация деятельности многих лидеров. Действительно, при реализации конкретных задач часто оказывается, что лидеры, выполнившие свои функции на предшествующих фазах, продолжают работать уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться как эстафетная палочка. Только команда, способная реализовать этот принцип, способна добиться поистине высоких результатов.

Однако распределенное лидерство предъявляет очень серьезные требования к личности: высокая чувствительность и в то же время устойчивость к изменениям, самодостаточность, креативность и высокий эмоциональный интеллект. Один из самых труднопреодолимых барьеров на пути к распределенному лидерству — непривычный имидж, противоречащий устойчивым представлениям о лидере как сильном, властном вожаке, не допускающем никаких возражений и оберегающем свою роль «главного человека» вне зависимости от обстоятельств. Распределенное лидерство может выступать как результирующая множества действий ситуационных лидеров, которые берут на себя лидерские функции в определенных ситуациях. Увидеть возможности, которые предоставляет ситуация и дать возможность членам группы их реализовать — основное, что делает ситуационный лидер. Иначе говоря, быть лидером — значить «видеть» (возможности) и «действовать» (реализовывать их через других). Из множества возможностей в данной ситуации лидер выбирает одну. Он создает событие, передавая управление ситуацией другим.

Распределенное лидерство предполагает, что каждый член группы может влиять на других. И именно контекст (ситуация) задает эти возможности. Необходимость включения каждого в совместную деятельность создает возможности каждому стать лидером. Можно выделить пять основных условий распределенного лидерства.

1. *Равновесие власти.* Не может в группе быть так, что у кого-то есть властные полномочия, а у других — нет.

2. *Разделенная цель.* Члены группы могут использовать разные методы и тактику решения стоящих перед ними задач, но встраивают их в один общий контекст.

3. *Разделение ответственности.* Каждый член команды ответственен за работу команды и, одновременно, принимает активное участие в совместной деятельности и ответственен за свой индивидуальный вклад.

4. *Уважение к каждому члену группы.* Исходное убеждение состоит в том, что каждый член группы вносит в общую «копилку» ценные навыки и знания. Именно поэтому он рассматривается в качестве партнера, важного источника полезной информации и эксперта.

5. *Создание возможностей друг для друга.* Считается, что важным умением членов команды, ориентированных на совместное творчество, является не только свободная и понятная по механизму осуществления способность передавать друг другу роль лидера, но и системное видение целостной ситуации. Системное целостное видение ситуации позволяет каждому видеть каждого. в соответствии с требованиями конкретного момента.

Развитие распределенного лидерства предполагает постоянное усилие со стороны членов команды, направленное на включение в лидерское поведение. В чем особенность ситуации, в которой возникает распределенное лидерство?

Это те ситуации, где важна взаимозависимость между людьми, включенными в процесс деятельности. Можно утверждать, что чем выше взаимозависимость между задачами, решаемыми членами группы, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства. Это означает, что распределенный предмет совместной деятельности может быть причиной возникновения распределенного лидерства. Важным условием возникновения в группе распределенного лидерства является творческий характер совместной деятельности: чем более творческая и оригинальная задача стоит перед командой, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства. Сложность: чем более сложная (объемная) задача, над которой работает команда, тем менее вероятно, что один член команды сможет эффективно вести всю команду к выполнению задачи, таким образом, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства. Критичность: чем более критически важным представляется задание для команды, чем больше возрастает важность успеха, тем больше проявляется необходимость в развитии распределенного лидерства. Срочность: чем более срочное задание, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства.

Распределенное лидерство проявляется в том, что разные члены команды берут на себя специфические лидерские роли в разное время. Распределенное лидерство состоит из множества действий ситуационных лидеров, которые берут на себя функции лидера, находя подходящую ситуацию. Быть ситуационным лидером — значит «видеть» ситуацию и «действовать» в ней, передавая

право действовать другим. Распределенное лидерство невозможно без равновесия власти, разделенной цели, распределения и разделения ответственности, уважения к каждому члену команды, работы вместе в реальных ситуациях. Распределенное лидерство развивается, как правило, суперлидер.

Лидерство не дано нам от рождения, становление лидера — это результат влияния сразу множества факторов (ситуационных и личностных). Почему же не все становятся лидерами? Ответов на этот вопрос можно дать достаточно много. И наиболее распространенный из них — лидером не может стать человек (или команда), не обладающий определенными качествами (например, инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие). Каковы же основные психологические барьеры, препятствующие людям стать лидерами?

Во-первых, страх ответственности. Сущность этого страха заключается в том, что, принимая какое-то важное решение, человек берет на себя ответственность и за его последствия. Именно поэтому многие люди не любят принимать ответственных решений и совершать ответственные поступки, предпочитая, чтобы за них это делали другие. Страх ответственности приводит не только к появлению тревожных мыслей, но и влияет на поведение.

Во-вторых, боязнь критики. Это тот случай, когда на передний план в сознании руководителя выходит не конечный результат его деятельности, а реакция социального окружения. В этом случае, по мнению этого человека, попытка сделать что-то новое, оказавшаяся ошибочной, будет встречена с осуждением. К числу потенциальных «критиков» относятся коллеги, подчиненные, близкое социальное окружение (родственники, друзья и т.д.). Желание быть незаметным, быть стабильным «среднячком», чтобы избежать критики, приводит к игре по принципу — «кто не играет, тот не проигрывает». «Боязнь упасть в глазах других» приводит к осторожности и избеганию ошибок. Один из источников боязни критики — наши «ложные верования» (иррациональные верования), которые прочно «засели» в нашем сознании. К ним относятся, например, такие «долженствования», как: «я должен выглядеть хорошо в глазах окружающих», «ошибки совершать нельзя». И мы совершенно забываем о наших психологических правах: право на успех, право делать ошибки и отвечать за них, право быть судьей себе, право быть независимым от того, как к вам относятся другие.

В третьих, боязнь провала. Как писал американский психотерапевт Д. Бернс, «мысль о том, что приложение усилий не приве-

дет ни к какому результату, довлеет над личностью, заставляя отказаться даже от попыток». Стойкий страх провала может быть связан с различными факторами, главными из которых являются: тенденция делать общие выводы из единичных фактов по принципу: «Если у меня это не получилось, то я не справлюсь уже ни с чем»; оценка по конечному результату, когда не учитываются индивидуальные особенности человека, а ярлык «успеха» или «поражения» наклеивается вне зависимости от затраченных усилий.

В-четвертых, неверие в собственные силы. Эта причина наиболее часто постулируется в выражениях типа: «я не смогу этого сделать», «это не мое». Этот барьер связан с неготовностью к риску, неготовностью попробовать себя в новых, нестандартных ситуациях, ранее не испытанных. Неверие в собственные силы приводит к избеганию таких неопределенных ситуаций. Как часто окружение нагнетает атмосферу страха перед соперником и превознесения соперника. Неверие в свои силы — первое, что возникает при встрече с опасным соперником, с незнакомой ситуацией.

И, наконец, в-пятых, неясность целей, нечеткость представления о конечном результате. Известно, что любая цель должна быть привлекательной, конкретной, измеряемой, достижимой, заданной в определенных временных координатах и должна предполагать наличие ресурсов для ее достижения. Лидерство выступает как способность видеть «образ желаемого будущего». В некотором смысле лидер выступает как провидец, знающий, куда нужно двигаться, как если бы он предвидел будущее.

6.4. ПОСТРОЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 1960-х гг., были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Возникновение интереса к командному подходу связано со следующими тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

1. Современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и

функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

2. Почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации и в нашей стране, и за ее пределами строят свое развитие на основе удовлетворения как запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т. д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур — им свойственна «меняющаяся геометрия» [А. И. Пригожин, 1995], зависящая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Доля такого типа отделов, например в корпорации *Intel*, составляет 25 % общего числа сотрудников. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания «поля идей», атмосферы творческого поиска, а также коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что по сути является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте [Т. Ю. Базаров, 1996].

3. Рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда [Э. Гроув, 1996]. Принадлежность отдельного сотрудника к «философии общего дела», т. е. выработка «духа командности», имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание менеджерами правил командной игры определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание при-

чин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

4. Признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о ней как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. «Социотехническая модель организации» как микромодель человеческой цивилизации наиболее полно отражает реальные процессы и действительность.

Отмечается, что современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними [А. И. Ильенкова, 1997].

Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения ее эффективности огромное значение приобретает, наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм (морфологии организации), изучение влияния ценностного аспекта взаимосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

Команда как организационная форма коллективного управления. Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий.

Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают Вудкок и Френсис, такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя [Д. Ф. Вудкок, М. В. Френсис, 1991].

Команда, ее миссия и командные отношения. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводит-

ся к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5—7, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе) [Mans, Sims, 1995].

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве [Katzenbach, Smith, 1993]. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать в себя элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысла и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- 1) техническая или функциональная экспертиза;
- 2) навыки по решению проблем и принятию решений;
- 3) межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Типология и факторы формирования команд. Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд [Katzenbach, Smith, 1993]:

1) занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Обсуждение начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как:

1) организационный климат;

2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью;

- 3) сложность/структурированность внешнего мира;
- 4) наличие/качество систем контроля;
- 5) уровень ее неопределенности;
- 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы [Д. Олдхем, 1992].

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды — это процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Тип лидера. Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к самоуправлению [Manz & Sims, 1995]. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером.

Людьми могут руководить также:

- сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета;
- транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила ком-

муникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус;

- герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения;
- пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

Формы субкультуры. Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволило выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

1. «Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, — командиру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии».

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

2. «Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации, — это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если лидер-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера. Каждый должен знать, что ему делать,

и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

3. «Кружок», или «концерн». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — статус. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвиденность. Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности — она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

Руководство такой культурой задается через контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

4. «Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам

и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутренней организации: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Управление группой с такой субкультурой предполагает создание рациональной структуры, обеспечение высокой степени профессионализма сотрудников, оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Управленческие команды лидеров. Управленческие команды лидеров — важнейшее условие успешной деятельности организации в условиях неопределенности и кризиса. В частности, специфика задач антикризисного управления требует интенсивного диалога между специалистами различного профиля, поиска нетривиальных (а нередко и уникальных) комплексных решений множества проблем в условиях изменений и острого дефицита большинства ресурсов, в первую очередь, — времени, необходимого для разработки, принятия и реализации управленческого решения. Синергетический эффект достигается за счет использования командных методов организации совместной деятельности, которые позволяют целенаправленно сочетать исполнение необходимых наборов профессиональных и групповых ролей на принципах взаимодополнительности и взаимозаменяемости функций, выполняемых всеми членами команды.

Управленческая команда в отличие от псевдокоманды или рабочей группы не может быть монокультурным образованием. Более того, потенциал управленческой команды, ее способность к развитию и адаптации в новых условиях непосредственно зависят от разнообразия организационных культур, освоенных и разделяемых ее членами. Традиционно в отечественной культуре управления доминировали ценности бюрократической организационной культуры. Десятилетия господства идеологии социалистического коллективизма сделали ценности органической организационной культуры вторыми по значимости в системе ценностей отечествен-

ных управленцев, что до сих пор сказывается на их поведении, особенно на предприятиях, частично или полностью находящихся под контролем государства. Поэтому до недавних пор субкультура «комбинат» была фактически единственной жизнеспособной формой управленческой команды. Однако эффективность командной работы в решающей степени зависит от освоения образцов партиципативной организационной культуры, на базе которой только и возможно создание дееспособной конфигурации других типов организационных культур.

Таким образом, команда лидеров — это, как правило, мультикультурный феномен, ядром которого является партиципативная организационная культура.

6.5. ТИПЫ ЛИДЕРСТВА MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR (D.KEIRSY)

Эффективный лидер — специалист, обладающий детальными знаниями своей области деятельности, способный не только быстро реагировать на возникающие препятствия, но и предвидеть их появление, возможный путь их развития и блокировать негативные последствия, как с помощью рационального анализа ситуации, так и интуитивно, при этом иметь широкий ролевой репертуар и своевременно переключаться из одной роли в другую. На сегодняшний день, по мнению некоторых авторов [С.Р. Филонович, 1999], система Майерс — Бриггс относится к одной из самых удачных систем анализа личностных качеств человека, позволяющих достаточно достоверно прогнозировать его поведение. Типология Майерс — Бриггс — типология личности, возникшая на базе идей К. Юнга в 1940-х гг. и получившая широкое распространение в последние десятилетия в США и Европе. Идентификатор типов Майерс — Бриггс широко применяется в бизнесе, в том числе и в некоторых крупных западных компаниях. Анализируя типы лидерства с точки зрения типологии Майерс — Бриггс, лидеров можно подразделить на две категории: лидеры, которые в большей степени опираются на логический анализ, и те, которые используют интуицию в качестве основного метода принятия решений. В чистом виде эти два подхода встречаются крайне редко. Методика оценки темперамента, созданная на основе работ К. Юнга, разработана в 1956 г. профессором Калифорнийского университета Дэвидом Кейрси. Перевод на русский язык и адаптация методики осуществлены Б. В. Овчинниковым, К. В. Павловым, И. М. Владимировой,

Е. П. Ильиным [Б. В. Овчинников, И. М. Владимирова, К. М. Павлов, 2003; Ильин, 2004]. Опросник содержит четыре биполярные шкалы, отображающие содержание восьми психологических факторов темперамента (в рамках теоретических представлений К. Юнга и его последователей).

1. Шкала E—I — ориентация сознания:

E (Extraversion, экстраверсия) — ориентация сознания наружу, на объекты;

I (Introversion, интроверсия) — ориентация сознания внутрь, на субъекта.

2. Шкала S—N — способ ориентировки в ситуации:

S (Sensing, ощущение) — ориентировка на конкретную информацию;

N (iNtuition, интуиция) — ориентировка на обобщенную информацию.

3. Шкала T—F — основа принятия решений:

T (Thinking, мышление) — рациональное взвешивание альтернатив;

F (Feeling, чувство) — принятие решений на эмоциональной основе.

4. Шкала J—P — способ подготовки решений:

J (Judging, суждение) — предпочтение планировать и заранее упорядочивать информацию;

P (Perception, восприятие) — предпочтение действовать без детальной предварительной подготовки, больше ориентируясь по обстоятельствам.

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов. Д. Кейрси (D. Keirsey), развивая идеи Майерс и Бриггс, выделяет четыре группы типов, называя их темпераментами (табл. 6.1).

Существуют также ключевые характеристики, описывающие индивидуальные различия между профилями.

Таблица 6.1. Распределение профилей по группам (Д. Кейрси)

SJ	SP	NF	NT
iStJ	iStP	iNFj	iNTj
iSfJ	iSfP	iNFp	iNTp
eStJ	eStP	eNFp	eNTp
eSfJ	eSfP	eNFj	eNTj

ЭКСТРАВЕРТЫ (E) — ИНТРОВЕРТЫ (I):

- общительность — замкнутость;
- взаимодействие — сосредоточенность;
- внешний — внутренний;
- широта — глубина;
- экстенсивный — интенсивный;
- обширные связи — ограниченные связи;
- расходование энергии — сохранение энергии;
- внешнее выражение — внутренняя реакция;
- общительный — замкнутый;
- говорят, потом думают — думают, потом говорят.

СЕНСОРНЫЙ (S) — ИНТУИТИВНЫЙ (N):

- закономерный — случайный;
- настоящее — будущее;
- реалистичный — концептуальный;
- трудная работа — вдохновение;
- фактический — теоретический;
- земной — парящий в облаках;
- факт — фантазия;
- практичность — оригинальность;
- конкретный — общий.

МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ (T) — ЧУВСТВУЮЩИЙ (F):

- объективный — субъективный;
- твердый — мягкосердечный;
- законы — обстоятельства;
- твердость — убеждение;
- справедливый — гуманный;
- четкость — гармония;
- аналитический — чуткий;
- установка — общечеловеческие ценности;
- беспристрастный — причастный.

РЕШАЮЩИЙ (J) — ВОСПРИНИМАЮЩИЙ (P):

- урегулированный — нерешенный;
- «решено» — «поживем — увидим»;
- не меняющийся — гибкий;
- управлять — адаптироваться;
- закрытость — открытость;
- спланированный — неокончательный;
- структура — поток;
- определенный — ориентировочный;
- предельный срок — «Что еще за срок?».

		СЛОВА	
		Абстрактность	Конкретность
ИНСТРУМЕНТЫ	Кооперация	Абстрактный кооператор	Конкретный кооператор
		Идеалист (NF)	Опекун (SJ)
	Прагматизм	Абстрактный прагматик	Конкретный прагматик
		Рационалист (NT)	Ремесленник (SP)

Схема 6.1. Соотношение типов личностей лидеров (Д. Кейрси)

Далее разберем типы лидеров с точки зрения каждого из подходов типологии Майерс — Бриггс (модификация Д. Кейрси).

NF, или Идеалист. В верхнем левом углу матрицы, представленной на схеме 6.1, находится изображение NF-темперамента, который Кейрси называет Идеалистом. Ганди был лидером-идеалистом. Идеалисты, согласно Кейрси, составляют приблизительно 30 — 40 % населения. Абстрактный в общении и партнер в использовании инструментов лидер-идеалист склонен призывать последователей вместе идти к великой мечте. Многие из них имеют склонность к духовности, как Ганди, который поддерживал ненасильственный протест и сопротивление доминированию Британии в Индии.

NT, или Рационалист. В нижнем левом углу находится изображение NT-темперамента, названного Д. Кейрси Рационалистом. Эти люди абстрактны в общении и не объединяются в использовании инструментов. Они не чувствуют себя связанными условностями.

Д. Кейрси утверждает, что Томас Джефферсон был президентом-рационалистом. Джефферсон сильно интересовался наукой, так же как и многие рационалисты. Он поддержал экспедицию Льюиса и Кларка и был заинтересован окаменелостями, которые они привезли.

Существуют много инженеров, программистов и других ученых, которые являются рационалистами. Рационалисты, согласно Д. Кейрси, составляют приблизительно 14 % населения.

SJ, или Опекун. В верхнем правом углу матрицы находится изображение SJ-темперамента, который Д. Кейрси называет Опекун. Этот темперамент свойствен приблизительно 44 % населения,

он наблюдается у многих бизнес-менеджеров, педагогов и администраторов. Эти люди конкретны в общении и являются партнерами в использовании инструментов. Они склонны полностью доверять правилам и инструкциям. Люди данного темперамента могут быть хорошими организаторами, хорошо планируют. Интересно, что, по наблюдению Д. Кейрси, Опекуны и Рационалисты составляют только 45 % всего населения, но при этом — почти 80 % персонала в большинстве корпораций. Но так как в матрице эти темпераменты находятся по диагонали относительно друг друга, существует большая вероятность конфликта между ними, потому что у них различные способы общения (абстрактный и конкретный), а также различные подходы к использованию инструментов (кооператор и не кооператор).

SP, или Ремесленник. В нижнем правом углу матрицы располагаются Ремесленники. Ремесленники составляют приблизительно 13 % населения. Однако в традиционных корпорациях их совсем немного. Они не выдерживают ограничений бюрократических структур. Как нам подсказывает название темперамента, они склонны по натуре к артистизму, и поскольку они не объединяются в использовании инструментов, то не любят правила и инструкции. Поэтому они склонны к независимым профессиям.

6.6. БИОГРАФИИ ВЫДАЮЩИХСЯ ЛИЧНОСТЕЙ

Биография Павла Михайловича Третьякова

Павел Михайлович Третьяков родился 27 декабря 1832 г. в Москве, в доме в 1-м Голутвинском пер., который в конце XVIII в. купил его дед Захар Елисеевич. Купеческий род происходит из Малоярославца. Отец и дед П. М. Третьякова были успешными купцами. Матери Павла Михайловича к моменту рождения исполнилось 20 лет. Несмотря на возраст, она была строга, умна, характером твердая и дом вела хорошо. Отцу на тот момент было 30, у Михаила Захаровича характер был спокойный, добрый, ласковый, он был мастер рассказывать различные истории. Родители грамоту и счет знали, но образования не имели.

В семье атмосфера была дружная, и появление первенца еще более укрепило семью. По воскресеньям семейство ходило в голутвинскую церковь Николая Чудотворца, в которой Михаил Захарович был церковным старостой. Нередко по вечерам гостем семьи был приходской священник.

Известный бытописатель Павел Вистенгоф писал в 1842 г.: «Московские купцы богомольны, держат строго посты и живут большею частью скромно в своих семействах». Посещение церкви, церковные праздники обуславливали образ жизни всех слоев русского общества, в том числе, и купечества. На религии основывались у купцов мировоззрение и мораль. Николай Вишняков, потомок старой московской семьи, которая имела золотоканительную фабрику еще с конца XVIII в., вспоминал, что его отец и мать жертвовали деньги в своем приходе на нужды храма, постоянно ходили к всенощным и обедням в праздники и воскресные дни. Дома могли остаться только тяжелобольные. В течение Великого Поста все говели, а на первой и последней неделях Великого Поста ходили ко всем службам без исключения. Очень верующие люди — вот такую особенность потомственных купцов необходимо учитывать.

Через полтора года родился брат Павла Михайловича Сергей. А еще через год родилась сестра Лиза, затем Данила и Соня. Характеры у детей были разные. Сергей и Данила были веселыми, бойкими и напористыми. Павел же напротив был сдержанным, молчаливым, рассудительным, крайне стеснительным, однако упорным. Мать воспитывала детей в строгости, твердо, в уважении к старшим, в послушании. Отец же к детям был добрее, нежнее, но дома бывал мало — купеческое дело занимало почти все его время.

Семья любила гулять на традиционных московских празднествах, где отмечали Вербное на Красной площади или Первомайское в Сокольниках. Однако Павлу не нравились эти шумные и пышные мероприятия. Как-то он даже ослушался и спрятался от всех перед отъездом в надежде, что ему удастся избежать поездки, когда его нашли, он сказал: «Разрешите дома остаться. Не хочу, чтоб меня на показ, словно медведя, возили. Не могу я.» Родителей он удивил, поэтому его даже не наказали, но и самоволия не разрешили. С малых лет он не любил все показное. На этом примере можно понять, что Павел Михайлович был интровертом.

Отец старался дать им хорошее образование и приглашал лучших учителей на дом и часто сам присутствовал на занятиях. Вскоре он стал приобщать детей к семейному делу и у мальчиков получалось. Особенно он выделял старшего: не обдумав, ничего не сделает. Если уж что решил, из кожи вон вылезет — а добьется своего. Серьезный растет человек, — гордился отец.

Приучали детей к труду рано, работали мальчики в лавках у отца, им приходилось делать все: бегать по различным поручени-

ям, зазывать покупателей, помогать их обслуживать, выносить мусор, убираться. Уставшие возвращались они домой, после небольшого отдыха приступали к урокам, по вечерам читали. Особенно для Павла, чтение было его любимым занятием. Родители выделили Павлу отдельную комнату после того, как переехали на Б. Якиманку, в семье появились еще дочь Саша, сыновья Николай и Михаил. Комнатка его была небольшая, темная, без окон. Павлу не нравилось, если кто без стука приходил. Ему очень хотелось уединения, вечера он проводил наедине со своими мыслями и книгами. Покупать любил иллюстрированные книги, а также покупал лубочные картинки, трогать никому их не разрешал.

Страшная беда настигла семью в 1848 г., скарлатина унесла жизни четырех детей за месяц — Данилу и троих младших. Приумолкли дети. Александра Даниловна стала еще более замкнутой. Но спуску себе ни в чем не давала, с большой силой воли, которые передались и старшему сыну. А вот Михаил Захарович стал здоровьем слаб. В 1849 г. родилась их последняя дочь Надежда. А через год, ослабев, Михаил Захарович стал писать свое завещание (в том числе духовное). Писал жене: «Завещаю тебе моих должников не содержать в тюремном замке, стараться получить благосклонно... со вниманием, узнавая должников, которые медленно платят, и ежели они стеснены своими обстоятельствами, то таковым стараться, не оглашая, простить». Добрым, справедливым и честным был отец, от которого передались Павлу данные качества. В том же в 1850 г. Михаил Захарович умер.

Когда отец умер, Павел и Сергей основали льняную мануфактуру в Костроме. Оборудование закупали в Англии, а учились у бельгийцев. Лавки отца сдавали в аренду. А для своего бизнеса арендовали в наиболее выгодных местах. Братья очень быстро преуспели в своем производстве и стали поставщиками императорского двора.

Павел особенно чувствовал уязвимость своего звания. На склоне лет он писал, что он с молодых лет жил с ощущением того, что он должен вернуть те деньги, которые заработал, используя труд общества самому обществу. На Руси обычно дворянство оставалось символом благородства, к купечеству же относились как к чему-то темному, нечестному, немилосердному. Однако именно купцы в то время были главными благотворителями.

С детства братья Третьяковы сильно полюбили Москву и на протяжении всей жизни братья содействовали развитию ее просвещения, культуры, благоустройства, экономики. В детстве любили они гулять по родному Замоскворечью, где в основном жило

купечество. Однако Павел Михайлович очень лично, серьезно и глубоко относился к Москве. В дальнейшем в письме В. В. Верещагину он писал «в будущем Москва будет иметь большое, громадное значение».

В 1824 г., когда Третьякову было 22 года, он пошел на рынок возле Сухаревской башни и совершенно случайно купил сразу 10 картин голландских художников. Картины были очень старыми. Павел Михайлович повесил их в своем доме в Лаврушинском переулке. Сколько поколений голландцев бережно хранили эти картины. А где картины старинных русских художников? Большинство пропало, а большая часть погибла. Третьяков осознал, что его высокая цель — сохранить для потомков картины русских художников, тех, которые живут сейчас, в одно время с ним самим, и решил создавать галерею российской живописи XIX в. «В России должна быть национальная художественная галерея. Этому я намерен посвятить всю свою жизнь».

Вся Москва знала, что две дочери семейства купцов Мамонтовых выступают перед публикой фортепианным дуэтом, юные виртуозки, играющие в четыре руки, привели прихотливых зрителей в восторг. Как всегда, после концерта Зина ахала: «Каков шикарный военный из первого ряда!» Но Веру заинтересовал другой: «Ты не разглядела, кто стоял у колонны в вестибюле?»

Сестра всплеснула руками: «Ох, тихоня-скромница, а говоришь, плохо видишь! У колонны-то Павел Михайлович Третьяков стоял — купец первой гильдии из Замоскворечья. Ему лет тридцать. Торгует льняным полотном. Текстильную фабрику строит. А деньги тратит на коллекцию картин. И собирает только русскую живопись. Все же знают, что никакой русской живописи нет, настоящие художники в Париже живут».

Два года Павел Третьяков бродил за Верочкой, как привязанный. И ни разу не подошел, только смотрел издали. Сестра Зина смелая — взяла да и послала Третьякову приглашение на музыкальный вечер. Павел к Мамонтовым пришел, но забился в угол за штору. Однако после первого же выступления Веры не удержался, сказал приятелю: «Какая чудесная пианистка!» Приятель не растерялся и подтащил Павла прямо к инструменту. Верочка подняла глаза и, наконец, рассмотрела своего восторженного обожателя вблизи. Тот ничуть не походил на купеческих сынков — тонкое нервное лицо, высокий лоб, ясная улыбка.

Теперь Третьяков стал приходиться с визитами к Мамонтовым каждый день, но объясниться все не решался. И лишь спустя полгода, оставшись, наконец, наедине с Верой, осмелился начать раз-

говор. Вера ахнула: сейчас объяснится в любви! Но влюбленный проговорил: «Желаете ли вы жить с моею маменькой, или вам было бы приятнее, чтоб мы жили с вами одни?»

Свадьбу сыграли 22 августа 1865 г. в усадьбе дяденьки — Ивана Мамонтова, родителей Верочки к тому времени уже не было в живых. С самого начала их совместной жизни Павел Михайлович приобщил жену к тому главному, что составляло смысл его жизни, — искусству.

Число картин, приобретаемых коллекционером, все увеличивалось. Художественные интересы теперь нередко отодвигали даже торговые. Первым делом он всегда подробно знакомился с выставками и музеями.

В то время Г. Г. Мясоедов и В. Г. Перов занялись организацией художественного Товарищества передвижников. Впервые за время существования искусства в России художники задались целью знакомить со своим искусством жителей самых разных городов (ранее художественные выставки проводились только в столицах). Третьяков посылал свои картины на выставки передвижников, собирал живопись художников этого сообщества, а также всячески поддерживал Товарищество. В дальнейшем он будет отдавать предпочтение передвижникам, по сравнению с академиками.

К 1872 г. собрание Третьякова насчитывало уже более полутора сотен картин. Встал вопрос о необходимости постройки специального помещения — галереи. Третьяков поручил составить проект галереи своему зятю, Александру Степановичу Каминскому. Весь год строили, отделывали помещение. В марте 1874 г. началась развеска картин. А с 1881 г. галерея стала открытой для посещения.

22 августа 1890 г. Третьяковы отпраздновали серебряную свадьбу. Дважды в день он непременно бывал в своей галерее. Приходил, внимательно вглядываясь в дорогие его сердцу полотна. Однажды он обнаружил пятна на нескольких картинах. Выяснилось, что некоторые молодые художники и ученики Училища, копируя произведения и ища нужный тон, пробовали его прямо на висящих полотнах. На рынках стали появляться копии картин, выдаваемые за оригиналы. С тяжелым чувством Третьяков запретил копирование.

Однако неприятности на этом не кончились. В галерее, где теперь всегда толпился народ, начались карманные кражи. А потом из нее были украдены этюд Верещагина, этюд Поленова, небольшая картина В. Маковского и рисунок Боровиковского. Последние

две вещи вскоре нашли, а этюды исчезли бесследно. Третьяков впал в отчаяние. Осенью 1891 г. он с нелегким сердцем принял решение временно закрыть галерею для широкой публики.

В 1892 г. Третьяков передал свою коллекцию (1 276 картин и 470 рисунков выдающихся русских художников, а также коллекцию икон) и здание галереи в собственность Московской городской думы. С 1893 г. она получила название Городской художественной галереи Павла и Сергея Михайловичей Третьяковых и пополнялась в значительной мере на средства Павла Третьякова, который стал ее пожизненным «попечителем».

Ролевой анализ в рамках концепции Е. Н. Емельянова и С. Е. Поварницыной (Емельянов, Поварницына, 1996)

Роль предпринимателя. Следует отметить, что Павла Михайловича с детства интересовали продажи и торговые дела. Сначала он помогал отцу в лавке, выполняя любую требуемую работу. Затем отец перевел его в контору — для усвоения дальнейших азов торговой науки. Он учился вести торговые книги, работать с оптовыми покупателями. Тут главная цель данной роли была в освоении своего дела, в опробовании своих возможностей. На этом этапе он входит в бизнес. Ведущим его планом у него было поддержание бизнеса отца. Также стоит сказать, что постоянное искание своего предназначения, пользы для общества и любимого города с малых лет, все это включается в освоение данной роли. Быть гражданином своей страны, приносить пользу ее народу — об этом мечтал Третьяков.

Роль менеджера. Рано умер отец Третьякова, это наложило свой отпечаток на его жизнь. Братьям пришлось взять на себя ведение семейного бизнеса, а Павел Михайлович стал главой торгового дела в семье. С созданием своей фабрики он освоил новую роль. Здесь уже Третьяков становится технологичным, так как он уже руководитель и управляющий. В данной роли он уже начинает мыслить стратегически и составлять планы на много лет вперед, здесь он уже не обращает внимание на мелочи и рабочие моменты. Он сам уже делегирует полномочия, управляет и контролирует действия людей, которые достигают поставленных задач.

Роль инвестора. В данной роли уже капитал становится саморастающей стоимостью. Павел Михайлович всегда знал, что

сколько стоит, на что цены будут расти, а на что снижаться, и это безусловное проявление роли инвестора. Основное внимание уделяет контролю работы вложенных средств. Он сосредоточен на проблеме самостоятельного управления свободными финансами для обеспечения, в данном случае, не дополнительного дохода, а для определенных преобразований в социальной жизни. В то же время эта деятельность с инвестированием средств, коллекционирование картин, превращается в самостоятельный бизнес, где владелец играет роль менеджера и инвестора. Коллекционирование, после торговли, стало его вторым делом. Возникает ассоциированность во времени, Павел Михайлович в силу религиозного мировоззрения и воспитания живет в плоскости вечного времени. Видение мира в форме преобразований.

Роль лидера. Данная роль связана с преодолением кризисов. Нелегким оказался для Третьякова 1991 г., когда пришлось на время закрыть галерею. Третьяков определяет путь развития своего дела. Для управления галереей он составляет частное общество любителей художеств. Члены общества выбираются не по взносу какой-либо суммы, а по знанию и пониманию ими искусства. Происходит институализация общества. Третьяков задает норму, становится эталоном для общества. По примеру старшего брата, младший Третьяков с начала 1870-х гг. тоже собирал живопись, по преимуществу иностранную. П.М. Третьяков становится как бы законодателем мод, обозначает будущее. Дарит городу всю галерею, содействует процветанию искусства в России. И в этом заключается «бессмертие». Здесь лидер тот, кто обеспечивает это бессмертие. Данная роль полностью построена на ценностях, самая экзистенциальная роль. Если бы не настойчивость Третьякова и не его высокое чувство ответственности перед народом, для которого необходимо было запечатлеть силу русского искусства, — мы бы не имели и десятой доли той богатейшей коллекции, которой располагает Третьяковская галерея. Цель, осуществляемая Третьяковым, — создание национальной художественной галереи русской живописи — была шире и грандиознее, чем собирание картин одной школы или одного направления.

Отличия, звания, чины никогда не волновали Павла Михайловича. Он относился к ним крайне отрицательно, когда речь шла о нем самом. В 1893 г. Третьяков отказался от дворянства, которое ему хотел даровать царь, после передачи галереи Москве. Единственное звание, которое Павел Михайлович принял с радостью, — звание Почетного гражданина Москвы, пожалованное ему Думой, связанное с передачей галереи городу.

Феномен Билла Гейтса как пример высококлассного лидерства

Наслаждайтесь тем, что вы делаете,
и вы никогда в своей жизни не будете работать.

Билл Гейтс

Мало кто может поспорить с тем фактом, что Билл Гейтс — харизматичный бизнес-лидер.

Сразу стоит отметить, что существуют два значения понятия «лидер». С одной стороны, лидер — «ведущий за собой», вдохновляющий других своим примером, а с другой стороны, «идущий впереди», первопроходец. Билл Гейтс выступает как лидер в обоих значениях, он и человек, собравший команду профессионалов, готовых идти за ним, он и беспорный инноватор, основатель компании *Microsoft*. Как Гейтс к этому пришел, в чем секрет его успеха, какие события помогли ему стать лидером, — вопросы, на которые мы постараемся ответить в данной работе.

Такого рода лидеры, как Билл Гейтс, ученые-технологи, очень умны, их можно назвать представителями интеллектуальной элиты, они видят потенциал в новых технологиях.

Для кого-то Гейтс — кумир, мистическая личность, для кого-то антихрист, как пишет Дез Деарлав, описавший бизнес-путь как Гейтса, так и других бизнес-лидеров. Но в любом случае сложно отрицать гигантский масштаб его влияния, он является одним из тех, кто, можно сказать, переписал историю.

До сих пор не описан секрет успеха Гейтса в плане техник, стиля управления, об этом молчат профессора и гуру менеджмента по неясным причинам. Возможно, им сложно признать такого нетрадиционного лидера, как Гейтс, ведь он бросил Гарвард и развивался самостоятельно.

Во многом выводы о том, что послужило причиной такого громадного успеха Гейтса, можно делать на основе собственной энциклопедии *Microsoft* — Энкарты. В частности, в ней написано о Гейтсе: «Большая часть успеха Гейтса является результатом его способности преобразовывать технические утопии в рыночные стратегии и сочетать творчество с технической проницательностью».

Но этого недостаточно, чтобы понять причины его успеха. Почему он стал одним из ведущих бизнес-лидеров? Достаточно ли для этого быть компьютерным вундеркиндом, что бесспорно присутствует, или оказаться в нужном месте в нужное время? Какой настоящий Гейтс?

Детство. Здесь стоит начать с самого начала — с детства Билла, родившегося в крупном городе на северо-западе США — Сизтле в 1955 г. Гейтс рос в достаточно благополучной семье: его отец был известным корпоративным адвокатом, мать преподавала в школе, занималась благотворительностью и являлась членом правления местного университета. Вместе с Биллом росли его две сестры: старшая — Кристи и младшая — Либби. По словам Гейтса, родители уделяли внимание всем своим детям в равной степени: «...родители постоянно поощряли в нас желание читать и думать. Они включали нас в дискуссии обо всем на свете — от книг до политики», — говорит Билл Гейтс. Такое воспитание оказало положительное влияние на формирование личности ребенка. Особенности воспитания могут во многом являться одним из секретов успеха Билла Гейтса.

Интеллект Гейтса был развит не по годам. Когда Гейтсу было 11 лет, он выиграл конкурс, выучив наизусть «Нагорную проповедь», что, как выяснилось, сопровождалось и глубоким пониманием текста. Уже в 12-летнем возрасте он был без ума от компьютеров. В учебе Гейтс также превосходил всех, а учился он в школе для способных детей, его страсть к победе можно было наблюдать с самого детства.

Гейтс, как говорят его одноклассники, был достаточно плохо социально адаптирован, он полностью находился под властью своего увлечения. Но, тем не менее, еще в школьные годы вокруг Гейтса собирались люди, желающие многому поучиться у него, несмотря на то, что он не успевал по некоторым предметам, послушать истории про хакеров, которые Гейтс любил рассказывать.

У Гейтса были проблемы с поведением, он часто ссорился с матерью, родители решили отвести своего ребенка к психологу, который порекомендовал не требовать от Билла традиционного поведения. Родители Билла послушались психолога и поступили так, как было бы лучше для развития ребенка — перевели его в более подходящую школу, где давались отличные знания по математике и где собственно Биллу и предоставили возможность поработать на компьютере, что было редкостью в те годы. Как говорит сам Гейтс: «Я помешался на компьютерах. Пропускал физкультуру. Сидел в компьютерном классе до ночи. Программировал по выходным. Каждую неделю мы проводили там по двадцать-тридцать часов. Был период, когда нам запретили работать, потому что мы с Полом Алленом украли пароли и взломали систему. Я остался без компьютеров на целое лето. Тогда мне

было пятнадцать-шестнадцать лет». Как мы видим, любовь Гейтса к математике постепенно перешла в одержимость компьютерами. «Я был инициатором. Я был тот парень, который сказал: «Давайте позвоним реальному миру и продадим ему что-нибудь». Тогда ему было 13 лет. Тогда же Гейтс придумал свою первую программу — игру в крестики-нолики. В 15 лет он вместе с Алленом написал программу для регулирования уличного движения, Гейтс получил за нее заработок в 20 000 долл. В 17 лет Билл разработал программу по распределению энергии Бонневильской плотины и заработал 30 000 долл.

Родители не препятствовали увлечениям сына, они платили за обучение, но, по словам Гейтса, «о счетах за компьютерное время я должен был беспокоиться сам». Такое воспитание развивает в ребенке самостоятельность в достижении своих целей. Так Гейтс в дальнейшем воспитывал и собственных детей. По его завещанию детям достанется по 10 млн долл. и хорошее образование, а остальной капитал будет отдан на благотворительность. Гейтс считает, что успеха нужно добиваться самостоятельно, при этом он уважает любую работу: «Обжаривать бургеры в Макдоналдсе не ниже твоего достоинства. Твои прадеды назвали бы любую, даже такую работу хорошим шансом». Билл считал трудолюбие очень важным фактором успеха: «Между ж*пой и диваном доллар как пролетит».

Таким образом, стечение обстоятельств, воспитание, сильный интерес, доведенный до фанатизма, высокий интеллект, желание и способность создавать что-то новое, творческое мышление, трудолюбие — одни из основных составляющих успеха Билла Гейтса как бизнес-лидера.

Юность. В 1973 г. Билл поступает в Гарвард по специализации частное право. Билл разочаровался в Гарварде, так как он ожидал там увидеть массу людей, умнее себя, чего не произошло.

В то время он много играл в покер и толком не знал, что «делать со своей жизнью». Но однажды все резко изменилось, и было это в 1975 г. У Пола Аллена и Билла Гейтса появился шанс разработать язык, программное обеспечение для первого компьютера массового потребления компании *Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS)*, чем они и воспользовались. Разумеется, подобные мысли посещали и других людей — конкурентов было много. Поэтому было так важно показать себя в наилучшем свете, выделиться среди остальных, быть первыми, не упустить момент. «Когда к Вам в голову пришла хорошая идея, действуйте незамедлительно», — отмечает Гейтс. Гейтс и Аллен пообещали программу

еще до того, как создали ее. Склонность к риску также часто присуща лидерам, Гейтс не исключение. Упорство, трудолюбие и вера в себя помогли выполнить обещание — программа «Бэйсик» была создана в срок и успешно презентирована. Это было началом новой жизни Гейтса. В 1975 г. Гейтс уходит из Гарварда и вместе с Алленом основывает компанию *Microsoft*.

Гейтс дает всем совет: «В любое время уходите и создавайте свое дело, а в Гарвард вернуться никогда не поздно!». В дальнейшем он вернулся в Гарвард, а в 2007 г. ему была присвоена ученая степень.

Здесь важно отметить, что Гейтс достаточно рано понял, какое дело его, самоопределился и постепенно, а часто и очень стремительно, шел к своей цели, несмотря на преграды, встречавшиеся на его пути. Желание заниматься своим делом было настолько сильным, что оно являлось источником той самой нескончаемой энергии, которая так необходима настоящим лидерам. Таким образом, можно предположить, что чем раньше происходит самоопределение личности, тем больше у человека шансов самореализоваться и стать лидером в своем деле, поскольку есть время для работы над ошибками.

Основание компании *Microsoft*. Воодушевленность тем, что делаешь, часто возникает при наличии у человека глобальной цели. У Гейтса такой целью служила идея «создать простой и доступный персональный компьютер», в этом он видел свою миссию, и этой идеей он смог заразить большое количество людей.

После разработки программы «Бэйсик» Аллен и Гейтс были приняты на работу в компанию *MITS*. Билл и Аллен создали компанию *Micro-Soft* специально для разработки программ для *MITS*. После года работы в компании Билла и Аллена дефис в названии исчез, и в 1976 г. была зарегистрирована новая торговая марка «*Microsoft*».

Гейтс продемонстрировал глубокое понимание технических проблем в совокупности с великолепным коммерческим инстинктом. Становится понятным, что для настоящего лидера важно не только быть мастером своего дела, но интуитивно чувствовать некоторые моменты. Конечно, что такое интуиция — открытый вопрос до сих пор. Ряд ученых считают, что интуиция — это узнавание неких закономерностей, которое происходит автоматически, неосознанно, тесно связана с прошлым опытом. Так, интуиция часто сильно развита у настоящих профессионалов своего дела — знания и умения у таких людей настолько глубоко проникли в их личность, что их применение часто происходит автоматически. Данная точка зрения

во многом подтверждается примером профессиональной жизни Билла Гейтса, чьи решения часто были интуитивными и успешными одновременно. Поначалу дела у *Microsoft* шли не очень хорошо, но Гейтс не опускал руки, а с присущей ему настойчивостью работал: «Иногда к нам приходили клиенты, а мы настолько уставали накануне, что просто засыпали прямо перед ними».

В 1980-е гг. *Microsoft* заключила контракт с компанией *IBM* — лидером рынка программного обеспечения, что во многом обеспечило дальнейший успех Гейтса. *Microsoft* разрабатывала операционную систему для первых персональных компьютеров *IBM*. Гейтс предвидел важность этой сделки.

Билл и Аллен руководили компанией *Microsoft* вместе, но после того, как слабое здоровье Аллена вынудило его покинуть компанию, лидерство окончательно установилось за Биллом.

Microsoft росла непрерывно и очень стремительно. В 1996 г. акционерный капитал *Microsoft* взлетел до 105 долл. за акцию, сделав Гейтса миллиардером. *Microsoft* превзошла могущественную компанию *General Motors* и стала самой большой американской компанией с рыночной стоимостью в 262 млрд долл.

Стоит упомянуть, что в 1998 г. компания *Microsoft* столкнулась с серьезной проблемой — начался «антитрестовский процесс». Компанию обвиняли в том, что она использует свою главенствующую позицию на рынке в целях ограничения конкуренции: *Microsoft* выпустила браузер Internet Explorer в одном пакете с операционной системой Windows, в результате чего производителям не оставалось выбора относительно того, какой браузер устанавливать на компьютеры. К тому же система *Microsoft* была несовместима с другой конкурирующей продукцией.

В итоге компанию *Microsoft* было приказано разделить на две отдельные компании. Можно представить, что в этот момент чувствовал ее руководитель. Но эмоции не захлестнули Гейтса, он достаточно быстро отреагировал — добился права апелляции в другом суде, в результате решение о разделении компании было отменено. Но компании не удается расслабиться до сих пор, что совсем неудивительно для таких гигантов как *Microsoft*. Новые иски постоянно всплывают, поэтому Биллу Гейтсу нужно всегда быть начеку, как и любому другому лидеру, при этом продолжая развивать собственную компанию. Несмотря на такое количество стрессовых ситуаций, Гейтсу постоянно удавалось выпускать все новые и новые продукты на рынок, кропотливая работа не останавливалась ни на миг. Энергичность, упорство и трудолюбие — качества, необходимые для успешного лидера, как

мы видим, были продемонстрированы во всей полноте Биллом Гейтсом.

Что же представляет собой сама компания *Microsoft*, которая является отражением своего лидера?

Microsoft выделяет пять факторов своего успеха:

- 1) установка на длительные сроки;
- 2) ориентация на результат;
- 3) работа в команде и индивидуальная инициатива;
- 4) страстная преданность клиентам и установка на качество продукта;
- 5) постоянная связь с клиентами.

Microsoft стремится к тому, чтобы ее сотрудники были талантливыми, творческими людьми, которых мотивирует интересная работа, в процессе выполнения которой постоянно возникают интеллектуальные вызовы, и превосходные условия, система премий и поощрений. В результате набора подобных людей и создания для них соответствующих условий работы, текучесть кадров в компании на протяжении длительного времени остается очень низкой. Биллу Гейтсу удалось создать в компании баланс между свободным коллегиальным стилем общения и высокими требованиями к качественному и своевременному исполнению задач. Все эти факторы успеха *Microsoft* присущи и самому Гейтсу как ее лидеру.

Настоящее время: Билл Гейтс в XXI в. Сейчас *Microsoft* — это огромная корпорация почти с 90 000 сотрудников, работающих более чем в 100 странах мира. Этому способствовала целеустремленная работа группы единомышленников, которую смог организовать вокруг себя Гейтс. Он, как успешный бизнес-лидер, признает значимость команды: «выпуск крупного проекта на рынок всегда требует совместных усилий сотен людей».

Также важно отметить, что в 2000 г. Гейтс покинул пост главного администратора *Microsoft*. Билл Гейтс отказался от этой должности, прежде всего, чтобы появилась возможность сконцентрировать свое внимание на своих главных интересах — «технологиях будущего». Вместе с тем он остался на должности президента и главного разработчика систем программного обеспечения.

Передача полномочий — это всегда проблема для харизматичных лидеров, так как управлять процессами так же, как это делал Гейтс, под силу далеко не всем. Поэтому передача полномочий главного администратора была очень рискованной, но Гейтс все равно пошел на это — без риска сложно перейти на следующую ступень развития. В это же время Гейтс подстраховался и создал для себя «подушку безопасности» — пригласил своего старого

друга и коллегу Стива Балмера на пост главного администратора и оставил за собой ряд других управляющих функций.

Согласно концепции Е. Емельяновой и С. Поварницыной, жизненный путь бизнесмена может быть представлен как последовательная смена таких социальных ролей, как предприниматель, менеджер, инвестор и лидер. Можно с уверенностью сказать, что Билл Гейтс был в каждой из этих ролей.

Предприниматель здесь понимается как человек, добившийся успеха в проведении ряда коммерческих операций при условии личного участия в формировании первоначального капитала, в исполнении дела, принятии решений, распоряжении прибылью, принятии материальной ответственности за результат. Прийти в «предпринимательство» можно разными способами, один из них: из наемных работников, после накопления опыта в определенном виде бизнеса. Именно этим путем Билл Гейтс и пришел в «предпринимательство».

Следующей социальной ролью является позиция менеджера. Менеджер, по мнению Е. Емельяновой и С. Поварницыной, это человек, который организует деятельность людей при условии делегирования своих полномочий. Для реализации данной роли Билл Гейтс обладает всеми необходимыми навыками: навыки управления временем, распределения и координации деятельности других людей, межличностной эффективности, управления организационными изменениями, проектами и т. п.

Позиция инвестора подразумевает направление своих средств не на внутренние потребности собственной компании, а в новое, часто рискованное, дело. Для успешной инвестирования необходимо уметь адекватно оценивать перспективы, риски нового дела, разбираться в людях, организовывать эффективный контроль процессов, думать больше о будущем, а не о настоящем, что во многом свойственно Биллу Гейтсу.

Высшая ступень пути бизнесмена — позиция лидера. Е. Емельянова и С. Поварницына определяют лидера именно в значении первопроходца, человека, которому не на кого равняться, когда все остальные оказались позади. Ведущая деятельность лидера — это инновации. Конечно, Билл Гейтс достиг данной ступени, сопровождающейся тщательным анализом со стороны других и жесткой критикой, большим риском, но и максимальной отдачей. Здесь, постоянно балансируя между большими выигрышами и большими потерями, важно выстоять, как материально, так и морально или эмоционально, что Гейтс и сделал. А для этого, прежде всего, необходимо быть зрелой личностью, возможно, переосмыс-

лить собственную систему ценностей, быть гибким, что Гейтс и продемонстрировал в ходе антитрестовского судебного процесса.

Журнал «Forbes» объявил Гейтса самым богатым человеком планеты с 1996 по 2007 г. и в 2009 г. В 2011 г. состояние Гейтса составило 59 млрд долл. Отношение к деньгам у Билла особое, он считает, что деньги не портят характер, но тратить их разумно так же сложно, как и зарабатывать. У Билла не происходит сдвига мотива на цель, он понимает, что деньги являются лишь средством для реализации его глобальной цели, полезной для общества, в которой он и видит смысл жизни. Гейтс вместе с супругой является учредителем фонда, главная задача которого состоит в улучшении здравоохранения. Помимо этого Гейтс занимается и другой благотворительностью. В 2005 г. Билл и его супруга были признаны журналом «Time» «людьми года».

Гейтс как истинный лидер не перестает заниматься саморазвитием, он никогда не стоит на месте, так как понимает, что «успех — скверный учитель. Он кружит голову. Он ненадежен». Сейчас Билл участвует в новых глобальных проектах — запуске спутников, обеспечивающих всемирные телекоммуникации, в разработке крупнейшего в мире источника визуальной информации.

Личная жизнь. Свадьба Гейтса и его жены Мелинды состоялась в 1994 г. Сейчас у четы Гейтсов трое детей — дочери Дженнифер, Фиби и сын Рори. Жена разделяет представление о семье, семейные ценности Билла Гейтса, которые он перенял от своих родителей: «Идеалом для меня всегда были отношения родителей: они все время активно общались, все делали вместе. Это была настоящая команда. И я хотел, чтобы и в моей жизни было что-то такое же волшебное».

Несмотря на одержимость компьютерами, Гейтсу удалось устроить полноценную личную жизнь, что говорит об умении находить баланс между работой и личной жизнью, знании чувства меры, что также, по-видимому, характерно для подлинных лидеров.

Факторы успеха Гейтса как бизнес-лидера. Сам Билл Гейтс сформулировал ряд профессиональных принципов, которые привели к успеху, по его мнению. Они представлены далее.

1. Быть в нужном месте в нужное время (затея снабдить *IBM* операционной системой для ее первого персонального компьютера, понимание важности сделки с *IBM*).

2. Влюбиться в технику (четкое видение направлений развития технологии).

3. Пленных не брать (настрой на победу, жесткость в переговорах, Гейтс — великий специалист по устранению соперников).

4. Нанимать на работу только самых умных.

5. Учиться держаться на плаву (создание самообучающейся машины).

6. Не ожидать благодарностей (слава и подлость всегда неразлучны, богатство часто порождает врагов).

7. Встать на позицию провидца.

Гейтс как бизнес-лидер встал на позицию провидца компьютерной индустрии, его глубинное понимание технологий, умение синтезировать данные — видеть тенденции будущего и управлять стратегией компании позволили ему подняться так высоко. Сам Гейтс говорит: «Предвидение не продается и не покупается. Поэтому оно никоим образом не является преимуществом перед конкурентами». Но, несмотря на это, Гейтс освободил себя от светских аспектов ведения бизнеса и занялся именно прогнозированием будущего, распознаванием будущего технологий в их прошлом, в чем он является мастером. Несомненно, мало просто уметь прогнозировать, важно еще и убедить в своей точке зрения остальных, вдохновить людей, что отлично получается у Билла.

8. Держать все позиции под контролем (способность управлять большим количеством проектов одновременно, терпимость к многозадачности, постоянное развитие, исследование новшеств).

9. Строить бизнес в измерении байта (простая структура компании, чтобы коммуникации не становились растянутыми или запутанными).

10. Никогда не спускать глаз с мяча (не сбавлять темп, страх упустить «большое дело»).

Гейтс является не только пророком, но и хранителем культуры компании, которая поддерживает творчество сотрудников. Управлять творческими людьми — это сложная и уникальная задача. Часто здесь требуется очень деликатный стиль управления, как говорит Джон Уатмор, проводивший исследования творческих коллективов в Институте менеджмента *Roffey Park* в Великобритании. Исследования показали, что наибольшую пользу в данной ситуации можно извлечь при условии поддержания среды постоянных нововведений и желаний личностей, включенных в нее, а также особых методов стимулирования мыслительного процесса. Было выявлено, что люди, хорошо управляющие творческими коллективами, обладают следующими характеристиками:

- коммуникабельность (умение задавать вопрос по-разному, что стимулирует мыслительный процесс, умение говорить на одном языке);

- умение разбираться в людях, наблюдательность в отношении условий генерации лучших решений;
- умение устанавливать баланс между критикой и творчеством, умение давать обратную связь;
- умение организовывать эффективное социальное взаимодействие между членами коллектива, команды (преимущественно в ходе неформальных встреч);
- глубокое понимание основной цели, стратегий ее достижения.

Microsoft — одна из первых компаний, которая начала пропагандировать доверие высококвалифицированным специалистам в противовес иерархической структуре с жестким контролем. Предоставление свободы действий сотрудникам — творческим личностям путем делегирования им ответственности является одним из способов их удержания в компании и стимулирования мыслительного процесса. Чтобы компания все-таки представляла собой единое целое, поощряется работа над заданиями в команде, что, в свою очередь, увеличивает творческую энергию ее членов и снижает вероятность ошибок. Если даже члены команды совершают ошибки, то их поддерживают, что повышает их мотивацию работать дальше.

Билл Гейтс, безусловно, человек творческий, что, с одной стороны, является его преимуществом как руководителя, но, с другой стороны, его слабостью. Сильная сторона состоит в том, что Гейтс может говорить на одном языке со своими подчиненными, за счет чего становится легче понимать и вдохновлять друг друга. Но при общении Билла с более широкой публикой может возникать непонимание, манера общения может производить скорее отрицательное впечатление. Тем не менее Гейтсу сопутствует продолжительный успех, что является подтверждением преобладания его преимуществ над недостатками.

Еще одним фактором успешного лидерства является умение обучать лидерству других, передавать полномочия, что уже было описано ранее.

Также важно быть терпимым к постоянным, стремительным изменениям. «Чем больше возрастает мой успех, тем более уязвимым я себя чувствую», — говорит Гейтс. Подобно другой известной фразе: чем выше летаешь, тем больше падать. Проблема подобных лидеров, лидеров в неустоявшейся индустрии состоит в том, что в один день можно быть хозяином положения, а в другой — выброшенным за борт. Здесь самое главное, по словам Билла, не впасть в самодовольство. Гибкость, готовность сменить стратегию целиком в зависимости от ситуации, склонность к риску способствуют выживанию в бизнесе, как показал опыт Билла Гейт-

са и ряда других бизнесменов. Гибкость Гейтса прекрасно сочеталась с мягким стилем управления: решение в данном случае должно рождаться из разнообразия мнений, а не из простого установления цели компании.

Так, Гейтс не рассматривал Интернет как плодородную почву для своей компании, в чем была его ошибка, как он понял потом. Но лучше поздно, чем никогда вступить в борьбу. Гейтс изменил свою точку зрения, хоть это и было некоторым проявлением слабости. Но должен ли всегда доминировать индивидуальный взгляд на будущее? Совсем не всегда. Так, Чарльз Швенк считает, что невозможно добиться успеха без терпимости к оригинальности, которая совсем не означает «сдаться», а скорее свидетельствует о дальновидности.

Таким образом, мы рассмотрели целый ряд факторов, в той или иной степени повлиявших на успех великого бизнес-лидера Билла Гейтса. Данный список факторов включает в себя как врожденные задатки, способности (высокий интеллект и т.п.), так и особенности воспитания, личностные черты, некое внешнее стечение обстоятельств, результатом тесной взаимосвязи которых явился уникальный в своем роде «человек-волшебник», настоящий бизнес-лидер современности.

Резюме

1. Ситуация постоянных изменений предполагает постоянный пересмотр одного из ключевых понятий управления персоналом — лидерство.

2. Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление, без отрыва от социальной ситуации. Основные структурные элементы данного феномена: лидер, группа последователей, деятельность лидера, условия взаимодействия группы и последователей.

3. Теории, описывающие природу возникновения лидерства, можно подразделить на три большие группы: теории черт, ситуационные теории, поведенческие теории.

4. Основные запросы практики сформулированы следующим образом:

- проблема эффективности лидерства;
- проблема поиска эффективного лидера.

5. Типологии (роли) лидера чаще всего расклассифицированы в три вида:

- деловое лидерство;
- эмоциональное лидерство;
- ситуативное лидерство.

6. Частные случаи реализации роли лидерства: суперлидерство и распределенное лидерство. Основная цель суперлидера: воспитать в последователях способность быть лидерами. Основная цель распределенного лидерства: реализация процессов взаимного влияния между членами команды, где посредник и цель влияния изменяются в зависимости от конкретной ситуации и возможностей членов команды.

7. Создание управленческой команды является специфической деятельностью, где многое зависит от руководителя. При идее формирования команды стоит учитывать все возможные риски и лишь после этого принимать окончательное решение о создании и определенном составе команды.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию «лидерство», озвучив основные структурные элементы данного феномена.
2. Как рассматривается феномен лидерства с точки зрения теории черт? Назовите основных представителей данного подхода.
3. Объясните суть функционального подхода к процессу возникновения лидера.
4. В чем состоит практическая значимость вероятностной модели лидерства Ф. Фидлера?
5. Расскажите об основных характеристиках типов (ролей) лидерства: деловое лидерство, эмоциональное лидерство, ситуативное лидерство.
6. За счет каких навыков может осуществляться суперлидерство?
7. В каких ситуациях может быть наиболее эффективно распределенное лидерство?
8. Опишите основные этапы и принципы становления управленческой команды.
9. Проведите анализ одной из представленных биографий с точки зрения психологических категорий, а не с точки зрения хронологии биографических фактов.
10. При анализе постарайтесь использовать знакомые вам концепции из области психологии лидерства, применяйте различные классификации типологии личности, методов управления и принятия решений.
11. Предложите собственные гипотезы, о том «что привело данного человека к успеху».
12. Приведите цитаты или ключевые высказывания выбранного героя, характеризующие его как лидера.

ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Прежде чем мы познакомимся еще с несколькими классификациями организационных культур, выделим три фактора, являющихся определяющими при описании организационных культур:

- *происхождение*, история создания и основные события в жизни организации;
- *технология деятельности*, определяющая способ функционирования организации;
- *ценности и символы* организации, как провозглашенные, искусственно созданные для внешнего окружения, так и внутренние, служащие регуляторами поведения ее членов.

В зарубежной литературе приводится множество описаний различных типов организационной культуры. Одной из первых в данной области была типология Т. Дила и А. Кеннеди. В основе этой типологии лежит выделение двух критериев, оказывающих на организационную культуру сильное влияние:

- *риск* — насколько объективно и субъективно содержат в себе риск те или иные решения и действия, связанные с функционированием рынка;
- *обратная связь* — насколько быстро выясняется, правильным ли было принятое решение и эффективным ли было конкретное действие, а также сведения о реальных последствиях принятых решений, поступающих быстро или, по объективным причинам, медленно.

На основе этой типологии была разработана концептуальная модель организационных структур Рюттингера. По мнению автора, многообразие типов организационной культуры обусловлено многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности. Его концептуальная модель изображена на рис. П1.

Административная культура. Она характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Проявляется в системе государственной службы, в образовании, крупных административных фирмах, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях и т.д. Стратегически эти организации настроены на обслуживание, сервис, при этом зачастую проявляются сильно выраженная своеобразная динамика и мощные системы самосохранения. Сотрудники, как правило, аккуратные и основательные люди, проявляющие осторожность, педантизм, умение приспособляться и подчиняться. Решения принимаются обдуманно, не спеша, подстраховываются со всех сторон.

Общение характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Кооперирование сотрудников носит весьма относительный характер. Между результатом труда и вознаграждением прослеживается слабая связь. Основное внимание уделяется не тому, как сделать, а тому, что сделать. Отчетливая ориентация на внутренние проблемы выражается в ряде ритуалов: протокольные записи по всем случаям; хорошо отлажена система хранения документов; большое значение придается титулам, званиям, уровню должности.

Руководитель, соответствующий данному типу организационной культуры «может работать в обстановке длительного отсутствия информации о последствиях принятых решений, если это не связано с риском для организации и для него лично. Он великолепно налаживает и поддерживает каждодневную ритмичную, в чем-то рутинную работу в этих условиях, необходимую в любой организации».

Высокая	Культура перспектив (инвестиционная)	Культура мгновенных побед (спекулятивная)
Низкая	Административная культура (госслужба)	Культура мелких успехов (торговли)
Степень риска принимаемых решений	Медленная	Быстрая

Рис. П1. Скорость реальной отдачи от принятых решений

Культура перспектив. Эта культура встречается в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и армии, в тяжелой промышленности, а также в нефтяных и газовых компаниях. Она характеризуется главным образом тем, что имеет ярко выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска, когда делаются крупные капиталовложения, длительное время нет подтверждения о правильности решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Принятые в условиях неопределенности решения сплачивают людей. Быстрой карьеры ни у кого нет. В условиях высокой степени риска принимаются решения, оказывающиеся нередко судьбоносными не только для руководителей, но и для всей организации. Решения чаще всего принимаются на самом верху, никогда не бывают спонтанными, подвергаются самой тщательной проверке. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается все исключительно медленно.

Руководитель такого типа культуры умеет принимать решения в условиях нехватки, избытка или искажения информации, необходимой для их принятия.

Культура мгновенных побед. Эта культура, на которую откладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неуспешного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, преимущественно встречается там, где заключаются выгодные сделки с ценными бумагами. Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как политика, мода, биржа, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Эта культура встречается везде, где появляется яркая, притягивающая своим моментальным взлетом, сильная авантюрная личность. Быстрое использование предоставляющихся шансов — вот основная стратегия носителей этой культуры. Сотрудникам организации с такой культурой присущи бойцовские, агрессивные черты характера, твердость в решениях, умение представлять поражение как победу. Организации присущ дух соревнования.

Мнение лидера является абсолютной истиной. Хотя целью любой сделки является извлечение прибыли, часто основным стимулом становятся не деньги и не титулы, а поклонение, воздаяние должного в виде создания культов личностей, «вождей», «звезд».

Руководитель этого типа организационной культуры наиболее эффективен как руководитель в экстремальных ситуациях, где не-

обходимо быстро принимать ответственные решения в условиях информационного «голода» (переизбыток, нехватка или искажение сведений), а значит, управленческого риска. При этом достаточно быстро должно стать понятным, насколько верными были решения. В иных ситуациях руководитель теряет эффективность управления.

Культура мелких успехов. Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском принимаемых решений. Она развивается в первую очередь в торговых организациях, организациях по сбыту, в розничной торговле. Успех зависит от количества сделок с покупателями и от настойчивости в поиске сделок. Отдельное управленческое решение не приводит к кризису организации, поэтому риск здесь незначительный. В течение короткого времени можно получить обратную связь (реакция рынка). Сотрудники склонны к принятию быстрых и несложных решений, к апробированию на практике нововведений. Коммуникации насыщены, сотрудникам присущи чувство сопричастности, дух коллективизма и товарищества. Успехи признаются. Финансовые стимулы не всегда имеют первостепенное значение. Принадлежность к команде, делающей успехи, является фактором мотивации, который необходимо учитывать. Сила различных сфер культуры торговли заключается в том, что очень быстро и очень многое можно привести в движение. Однако наряду с этим у культуры мелких побед имеются некоторые недостатки:

- количество превалирует над качеством. Сильно выраженное желание продать приводит к тому, что после продажи недостаточное внимание уделяется последующим проблемам;
- доминирует мышление краткосрочного успеха. Размышления о том, что сиюминутный успех может означать потерю завоеванных позиций или постепенный упадок предприятия в последующем, продолжаются недолго;
- сотрудники чувствуют связь прежде всего с коллективом и меньше с организацией в целом. В условиях кризиса в организации они не ставят перед собой задачу преодолеть эти проблемы, а скорее в полном составе переходят в другую организацию;
- в сферах торговли высокая текучесть кадров. Средний возраст сотрудников относительно невысок, но тем самым предприятие теряет людей, поддерживающих и развивающих организационную культуру.

Руководитель стремится принимать решения, характеризующиеся малым риском и быстрой отдачей.

Типология организационных культур по Ч. Хенди

Культура власти. Это система традиционной иерархии. Очень стабильная структура, действия членов организации четко определены, решения принимаются оперативно. Центр обладает всей полнотой власти и определяет политику организации. Внешние границы и внутреннее строение организации достаточно жестки, правила их взаимодействия четко регулируются центром. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Схема контроля в таком типе организаций напоминает паутину: центральное звено принимает на себя ответственность за действия организации во внешнем окружении и за действия каждого из сотрудников, контроль осуществляется централизованно через специальных лиц. Участие в принятии решений определяется местом субъекта в иерархии, решения принимаются в результате баланса влияний различных сил и чаще всего решающее слово принадлежит центру. Организации такого типа будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать в небезопасных ситуациях, ориентированных на результат, уверенных в себе.

Культура инициативы личности. Организация этого типа не имеет жесткой внутренней структуры. Если в ней есть руководящее звено, то оно в основном оказывает помощь членам организации и регулирует распределение общих ресурсов, причем принципы распределения также задаются членами организации. Система, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Практически не действует контроль, не складывается управленческая иерархия. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, действуют исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция.

Ценности в такой организации: индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, готовность к изменениям и инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых; свободное циркулирование информации; отсутствие строгой регламентации. Такой системе присуща независимость, личность может покинуть организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность.

Культура задачи. Для этого типа организаций характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и каче-

ственного выполнения работы, ход ее контролируется и постоянно совершенствуется.

Отношения между членами организации строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководитель действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Такого типа организации легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего «устройства»: отдельные подгруппы: бригады, специальные комиссии создаются «под задачу» и легко могут быть перестроены.

Управление организацией связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения контроля и независимости рабочих подгрупп. Руководитель должен быть гибким и уверенным и в себе, и в своих сотрудниках. Влияние основано не на статусе или положении, а скорее на профессионализме, компетентности.

Культура ролевой определенности (распределения ролей). Этот тип организации характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — сила положения, статус.

Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвидение. Каждый знает, что ему делать, и делает это. Все идет в одном направлении. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью; для рядовых сотрудников характерны ощущение защищенности, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму дальнейшее вмешательство, повседневная работа осуществляется обычно «сама собой».

Эффективность такой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности. Более успешны эти организации в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, плохо адаптируются к изменениям. Наиболее характерен такой тип организационной культуры для произ-

водства «долгоживущей» продукции, где стабильность и стандартность производства важнее гибкости и внедрения новшеств.

Следует отметить, что нет идеальной системы, у каждой — свои достоинства и свои недостатки. Речь может идти о большем или меньшем соответствии формально требуемой культуры (исходя из технологии и специфики деятельности, оценки окружения и истории организации) той системе, которая реально существует. Обычно эта культура является оригинальной смесью из приведенных выше типов организационных культур, из которых один или два доминируют (именно они определяют ведущие ценности, задают стратегические цели). Кроме того, отдельные структурные элементы (подразделения) могут отличаться по тому, какая культура в них является доминирующей. Наконец, различные стадии деятельности организации могут регулироваться правилами, характерными для разных типов культур. В частности, в случае конфликта его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (особенность ролевой культуры), и к соображениям выгоды (культура задачи), и к установлениям властей, суда, другим социальным институтам, и к мнению большинства заинтересованных участников, часто приводя развернутую аргументацию для убеждения противников (культура задачи и культура личностной инициативы).

Типология организационных культур по Л. Константину

Организационная культура. Это различные представления, метафоры, символы, истории, легенды, может быть, свой язык (термины, местный жаргон и др.), ценности, идеалы, нормы, принципы, церемонии, ритуалы, система поощрения, влияние формального и неформального в организации, внешнее окружение, дизайн в организации.

Способов существования организации очень много, но они могут быть сведены к четырем базовым моделям.

Закрытая система. Организации этого типа очень стабильны, действия четко определены, функции сотрудников жестко заданы, решения принимаются быстро. Эта модель базируется на традиционной иерархии управления в виде управления. Организации держатся на традициях и ориентированы на преемственность.

Для сохранения стабильности основными ценностями считается конформность, лояльность и послушание сотрудников. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Реакция на угрозу — увеличение ригидности, появление суперконтроля, т.е. система еще больше спланируется, закрывается.

Случайная система. Черпает энергию из изменений и инноваций. Персонал ориентирован на постоянные нововведения. Ценится индивидуальное творчество. Ценности конформизма. Интересы индивидуальные выше групповых. Свободное циркулирование информации. Отсутствие строго регламентированных ролей. Каждый член системы — творец. Ценится индивидуальный вклад. Такой системе присуща независимость. Ее терпят за то, что она дает инновации.

Открытая система. Как модель групповой работы построена на свободном и открытом обсуждении проблем, обмене информацией и принятии решений на основе консенсуса. Переговоры и адаптивность — основа организаций с подобной организационной культурой. Интересы индивида не ущемляются. Жизнь группы регулируется через сотрудничество. Роли каждого определены, но их определение осуществляется взаимным согласием. Ценится авторство. Успех организации зависит от личностных особенностей ее членов.

Синхронная система. Философия организации — спокойная гармония. Действия координируются разделением сотрудниками общего представления об организации и совместной деятельностью. Роли распределяются на основе имплицитных ожиданий. Для этой организационной культуры характерны: предвидение, бесконфликтность, абсолютное разделение ценностей, тонкое чувство других людей. Каждый знает, что ему делать, и делает это. Все идет в одном направлении и достигают цели организации. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией.

Типы организационных культур по Л. Константину можно разместить в двумерном пространстве с осями координат: гибкость организации — сплоченность организации.

Под низкой гибкостью понимаются стабильность, порядок, предсказуемость, под высокой — предпочтение нововведений, адаптация к изменениям. Под сплоченностью понимаются силы внутренних связей в организации, функциональные коммуникации.

Приложение 2

ОПИСАНИЕ ГРУППОВЫХ РОЛЕЙ

Для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

- работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;
- организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;
- создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной *работы по содержанию* в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- аналитик — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;
- генератор идей — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;
- эрудит — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;
- критик — человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;
- разработчик — человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Для эффективной *организации групповой работы* в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- организатор — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;
- координатор — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);
- контролер — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;

- тренер — человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Для создания *благоприятного климата*, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- эмоциональный лидер — человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;
- диагност — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
- интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы.

Приложение 3

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТ ПО АНАЛИЗУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методы проведения работ по анализу деятельности можно разделить на две группы: описательные и количественные (рис. П2).

Описательные методы. Существует четыре основных описательных метода анализа работы, которые в том или ином сочетании могут быть применены к процессам сбора информации:

- наблюдение;
- интервью;
- опросные листы;
- журнал респондента.

Наблюдение. Содержание этого метода состоит в прямом наблюдении того, что работник делает. Наблюдение может дать большую часть информации, требуемой для ответа на вопросы о самой работе и о личностных требованиях, предъявляемых к работнику.

Данный метод дает наиболее достоверную информацию при анализе работ, где стандартизованные операции с коротким циклом являются нормой. Более сложные работы в области менеджмента менее пригодны для анализа путем наблюдения.

Наблюдение может быть сплошным и выборочным. При выборочном наблюдении информация собирается в произвольные интервалы времени во время полного рабочего цикла.



Рис. П2. Методы проведения работ по анализу деятельности

Целью каждого наблюдения является получение моментальной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения конкретных операций.

Метод наблюдения достаточно прост и эффективен, его эффективность резко повышается при использовании в комбинации с другими методами, например собеседованием.

Интервью. Это прямой диалог между аналитиком и работником и/или его руководителем.

Когда существует надобность проанализировать большое количество сходных работ, можно применить «групповое» интервью-собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу.

Интервью можно считать самым распространенным способом определения обязанностей и ответственности данного работника.

Интервью позволяет выявить важные виды работ, возникающие эпизодически, или производственные связи с другими работниками, не зафиксированные в организационной структуре организации или в должностной инструкции.

Недостатком этого метода можно считать относительность точности информации, получаемой в процессе собеседования. Одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы, и интервьюеры также по-разному могут воспринимать (и записывать) полученную информацию. Для увеличения валидности данной методики целесообразно разработать процедуру ее подготовки путем консультаций с непосредственным начальником анализируемого работника либо путем регулярной стыковки записей различных интервьюеров/аналитиков по схожим операциям/работам.

Комбинация собеседований с другими методами анализа работы дает более достоверную информацию.

При анализе работ на ключевых должностях нужно начать с описания работы отдела или сектора, а затем вернуться к личным обязанностям руководителя и обсудить их по следующим аспектам:

- цели, задачи и стандарты работы, каковы они и кто их устанавливает;
- какие и каким образом составляются планы, и какую ответственность руководитель несет за планирование;
- каковы действия руководителя по отношению к организационной структуре своего подразделения;
- каковы его обязанности в отношении подчиненного персонала;
- какую работу выполняет он лично в своем отделе, какие проблемы ему чаще всего приходится решать, его положение в организации и финансовые полномочия;
- каким образом он осуществляет контроль за работой своего подразделения, какие существуют формы отчетности, по какой системе оценивается эффективность работ;
- каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящихся под контролем руководителя;
- какие еще имеются критерии объема работ (например, пропускная способность, количество управляемых руководителем подразделений, число клиентов);
- какова общая цель работы;
- основные задачи по работе;
- какое оборудование находится в ведении руководителя;
- каковы контакты руководителя внутри и за пределами организации;

- в чем заключается наиболее сложная или ответственная часть работы;
- какие знания и навыки требуются для выполнения работы;
- какой опыт требуется для выполнения работы;
- какое образование/подготовка требуются (включая знание языков);
- какие личные качества необходимы для достижения успеха в работе;
- каковы возрастные ограничения;
- есть ли какие-либо особые требования, например, заграничные командировки, долгие рабочие часы, опасная или требующая физического труда работа;
- каковы условия найма (размер дохода, социальное обеспечение, наличие командировок и т. д.).

Опросные листы. Преимущество опросных листов состоит в том, что они, во-первых, структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций и, во-вторых, представляют собой экономичный метод (во временном плане) сбора информации от большого количества людей, работающих на разных рабочих местах. Данные, полученные с использованием этого метода, могут быть легко выражены в количественной форме и введены в компьютер. Структура и содержание опросных листов должны быть разработаны таким образом, чтобы ответы на вопросы давали максимум достоверной информации.

Недостатком данного метода является следующее: указанные вопросы могут быть по-разному интерпретированы отвечающими. Формальный подход к разработке опросных листов может привести к поверхностным результатам. Для получения достоверных результатов вопросник должен быть детально подготовлен, протестирован и в случае необходимости переработан.

Типичные вопросы, применяющиеся при данной методике:

- в чем заключается выполняемая работа;
- основные должностные обязанности;
- где работает данный сотрудник;
- основные требования к подготовке, образованию, навыкам;
- каковы обязанности и ответственность на рабочем месте;
- какие нормативные документы регламентируют работу на данном рабочем месте;
- что конкретно влекут за собой мероприятия, в которых работник принимает участие;
- степень ответственности;

- условия работы;
- степень физической, эмоциональной и интеллектуальной нагрузки работника на данном рабочем месте;
- условия работы с точки зрения безопасности труда.

Журнал респондента. Суть данного метода состоит в том, что самих работников просят вести журнал, в который они должны заносить подробный список заданий, выполняемых на рабочем месте, и времени, затрачиваемого на выполнение этих заданий. После анализа данных, занесенных в ежедневник, проводится опрос с участием работника и его непосредственного линейного руководителя. Данный метод может помочь получить достаточно полную картину работы, но применим не для всех типов работ.

Лучшим подходом при проведении анализа работы можно считать комбинацию из нескольких указанных методов, например, комбинации структурированного интервью и вопросника. При использовании подобной методики можно добиться получения достаточно точных и достоверных сведений о работе за сравнительно короткий промежуток времени. Методика учитывает, что руководители и другие лица, участвующие в процессе найма и отбора кадров, часто не имеют достаточных навыков или времени для проведения сложного анализа. Она дает линейным руководителям и работникам отдела кадров возможность получать информацию о работе, а также о тех навыках и способностях, которые необходимы для ее выполнения.

Перечисленные выше описательные методы сбора информации для анализа работы являются наиболее популярными. Однако существует ряд ситуаций, когда описательные методы не дают необходимой информации (например, когда необходимо сравнить несколько видов работ). В таких случаях целесообразно использовать количественный подход к анализу работы.

Методы количественного анализа. *Позиционный опросный лист.* Это структурированный опросный лист, который заполняет специалист по анализу работы, уже ознакомленный с анализируемой работой. Суть данного метода состоит в том, что анализируется профиль любой работы по бальной шкале по таким основным позициям:

- принятие решений;
- профессиональные навыки;
- степень физической нагрузки;
- управление оборудованием;
- обработка информации.

Достоинством этого метода является то, что он позволяет классифицировать работы, т.е. дает количественную оценку каждой работе. Информация, полученная в результате анализа, может быть использована для определения уровней заработной платы на рабочих местах.

Функциональный анализ работы. В основе данного метода лежит оценка того, что работник делает в отношении людей и предметов.

Функциональный анализ работы позволяет не только установить рейтинг данной работы по таким параметрам, как данные, люди и предметы, но и учесть следующие четыре измерения:

- меру, в которой для выполнения данного задания необходимы специальные инструкции;
- меру, в которой способность рассуждать и делать заключения необходима для выполнения данного задания;
- навыки вербального общения и языковая подготовка для выполнения данного задания.

Данный метод позволяет также определить стандарты качества выполнения работы и требования к профессиональной подготовке.

Структурированное собеседование с применением количественных оценок. Структура собеседования включает следующие пункты:

- *место в данной организации.* Определяется место данной работы в структуре организации по отношению к другим работам;
- *главная цель работы.* Общая часть или цель данной работы должна быть выражена в виде нескольких коротких предложений;
- *основные обязанности, виды или направления деятельности.* Главную цель данной работы можно разбить на более детальные подчиненные операции. Выделяется главная обязанность (вид направления деятельности) по ее важности для данной работы и количеству времени, затраченному на ее выполнение.

Применяются следующие шкалы оценок важности данной работы:

- 4 — исключительно важно;
- 3 — очень важно;
- 2 — средняя степень важности;
- 1 — неважно.

Количество времени для выполнения конкретного вида работы:

- 4 — очень значительно — более 66 % времени;
- 3 — значительно — от 33 до 66 % времени;
- 2 — среднее — от 10 до 33 % времени;
- 1 — мало — менее 10 % времени;

- *принятие решений и виды ответственности* (степень контроля, количество контролируемых людей, характер принимаемого решения, виды используемого оборудования);
- *контакты внутри организации и с клиентами* (типы людей, с которыми вступает в контакт исполнитель, какими способами, как часто и по каким причинам);
- *физическая среда* (характеристики рабочего места).

Аналитик перед проведением собеседования должен ознакомиться с материалом для собеседования и с данной работой. Нужно всегда помнить что, будучи, хотя и специфичным, собеседование для анализа работ представляет собой собеседование, поэтому к нему применимы все принципы хорошей методики собеседования.

Приложение 4

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Определение качественной и количественной потребности в персонале с учетом основных целей организации.

Выработка стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией.

Получение точной информации о том, какие требования предъявляет к работнику вакантная должность. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Установление квалификационных требований к кандидату.

Анализ уровня заработной платы на рынке труда. Принятие решения об уровне оплаты и дополнительных льготах, которые может предложить организация.

Определение способов мотивации и перспектив служебного роста для претендентов.

Определение источников кадрового пополнения. Выбор адекватных методов и вариантов привлечения подходящих кандидатов (время, каналы, рынки труда).

Установление совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами на должность.

Осуществление практических действий по привлечению персонала. Обеспечение условий для дальнейшего отбора привлеченных людских ресурсов и адаптации в организации вновь принятых работников.

ЗАТРАТЫ НА ПОИСК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Затраты — обычно одно из основных соображений при организации процесса привлечения и поиска персонала. Руководители считают деньги, которые тратятся на поиск и отбор персонала, стараясь добиться максимальной экономии. При этом они забывают сосчитать убытки, которые может понести организация в случае неквалифицированного отбора, а именно: если организация не найдет подходящего кандидата, или же будет нанят неподходящий кандидат, или в случае отказа со стороны кандидата, который был оценен как подходящий для работы по имеющейся вакансии.

Прямые финансовые потери. В результате отбора персонала организация может нести финансовые потери, которые включают:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж ее в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией, и как следствие, снижение прибыли;
- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;
- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Они могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;
- расходы, связанные с низким качеством процесса привлечения, поиска и отбора, приводящим к замене работников, не устраивающих организацию, т. е. стоимость вторичного цикла приема на работу новых сотрудников.

Косвенные издержки. Эти издержки трудно оценить, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе привлечения и отбора кандидатов и обучение новых работников, которые впоследствии по тем или иным причинам не смогли закрепиться в организации.

Одним из неизбежных последствий плохой организации привлечения и найма является высокий уровень текучести кадров. Это может, в свою очередь, сказаться на репутации фирмы, привести к недовольству клиентов частой сменой работников, которые с ними взаимодействуют и т. д.

Косвенные издержки выражаются в том влиянии, которое высокая текучесть кадров оказывает на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала.

Приложение 6

ОЦЕНОЧНАЯ БЕСЕДА (ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ)

Это целенаправленная беседа по определению у претендента уровня знаний, навыков и умений, необходимых для осуществления трудовых операций на конкретном рабочем месте.

Как показывает практика, в успешно функционирующих компаниях такие беседы проводятся дважды: первый раз — специалистом по кадровому менеджменту, второй раз — линейным менеджером.

Руководители предприятий обычно возлагают большие надежды на оценочные беседы, хотя исследования показывают обратное: оценочная беседа как метод отбора имеет весьма низкую валидность.

Это связано с двумя причинами: претенденты на должность усваивают стандартные вопросы оценочных бесед и четко на них реагируют; оценочные беседы часто проводятся без четкого плана и нередко походят на «душеспасительные» увещания.

Процедура беседы. Процедура беседы имеет определенные этапы. Установите с претендентом контакт. Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал себя раскованным и у него возникло желание побеседовать. Этого можно добиться следующими действиями: учтиво поздоровайтесь, предложите претенденту удобно расположиться, начните беседу с не относящихся к работе вопросов, побудите собеседника согласиться с вами по ряду очевидных проблем и несколько раз охотно сказать вам «Да».

Выявите характер лексики собеседника. Для этого попросите его осветить факты своей биографии или словесно описать какие-нибудь известные всем события. Темпом речи подстройтесь под дыхание собеседника. Подстроившись, задавайте ему плановые вопросы. Если собеседник начинает волноваться, возвращайте его в спокойное русло темпом своей речи, размеренной жестикуляцией.

Ведите беседу по-деловому. Для этого умело пользуйтесь подготовленным планом постановки вопросов. Следите за формой постановки вопросов, не переключайтесь на «журналистскую методу» интервьюирования, т. е. на подсказку ответа в вопросе.

Слушайте своего собеседника. Будьте внимательным слушателем.

Методика LISTEN. Как эффективно слушать собеседника? Чтобы стать активным слушающим ведущим, нужно во время беседы

осуществлять шесть последовательных поведенческих действий. Для запоминания этих действий и их очередности используется мнемоническая методика: каждая буква слова LISTEN (слушайте) обозначает конкретное действие:

L — *look interested* (выглядите заинтересованным);

I — *inquire with questions* (уточняйте вопросами на понимание);

S — *stay on the subject* (не отвлекайтесь);

T — *test understanding* (оценивайте свое понимание);

E — *enjoy cooperation* (радуйтесь сотрудничеству);

N — *neutralize emotions* (не раздражайтесь).

Расшифровка поведенческих действий. Чтобы побудить собеседника к сотрудничеству, надо показать ему свою заинтересованность. Для этого следует использовать доброжелательную лексику, позу, жестикуляцию «Весь — внимание!». Нужно говорить спокойным и уверенным голосом, сопровождая речь располагающей мимикой. Для этого перед началом беседы нужно про себя несколько раз проговорить самовнушающую формулу: «Я заинтересован в своем собеседнике». При этом надо «пробежать» по набору подготовленных словосочетаний, жестов и мимических движений лица.

В процессе беседы желательно, слушая речь собеседника, уточнять отдельные детали сообщения специальными вопросами. При этом нельзя перебивать говорящего. Для постановки вопросов надо использовать образующиеся в потоке речи промежутки. Следует иметь в виду тот факт, что уточняющие вопросы должны касаться тематики сообщения. Вопросы «ни о чем» приносят только вред процессу общения.

Постановка вопроса не должна сбивать говорящего с темы. Стоит помнить, что большинство людей прежде, чем что-то сказать, формируют словесный образ своего речевого поведения. Неуместное вклинивание в речь со стороны ведущего рушит стратегию сообщения говорящего, что порождает у него вспышку раздражения.

Речь претендента на должность обычно изобилует эпитетами, имеющим отношение к его личным достоинствам: мне приходилось хорошенько поработать, я задействовал свой арсенал человеческих возможностей, мне приходилось долго думать и т. д. Ведущему беседу следует уточнять смысл высказанного собеседником: как я понял, вы работы не боитесь? Для вас напряжение всех своих сил не проблема? Я понял, что решения вы принимаете, обдумав все «за» и «против»? и т. д.

Чтобы добиться успеха в общении, ведущий обязан получить искреннее удовольствие от беседы с претендентом на должность.

Ведущий обязан настойчиво вести беседу к намеченной цели. Свое недовольство и возможные вспышки эмоций необходимо контролировать.

Приложение 7

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

Существует множество различных мнений о том, что представляет собой обучение — систему или процесс. В любом случае, так или иначе, затрагиваются вопросы анализа необходимости, планирования и оценки результатов обучения. Наиболее часто встречающаяся модель организации обучения состоит из трех стадий (рис. П3):

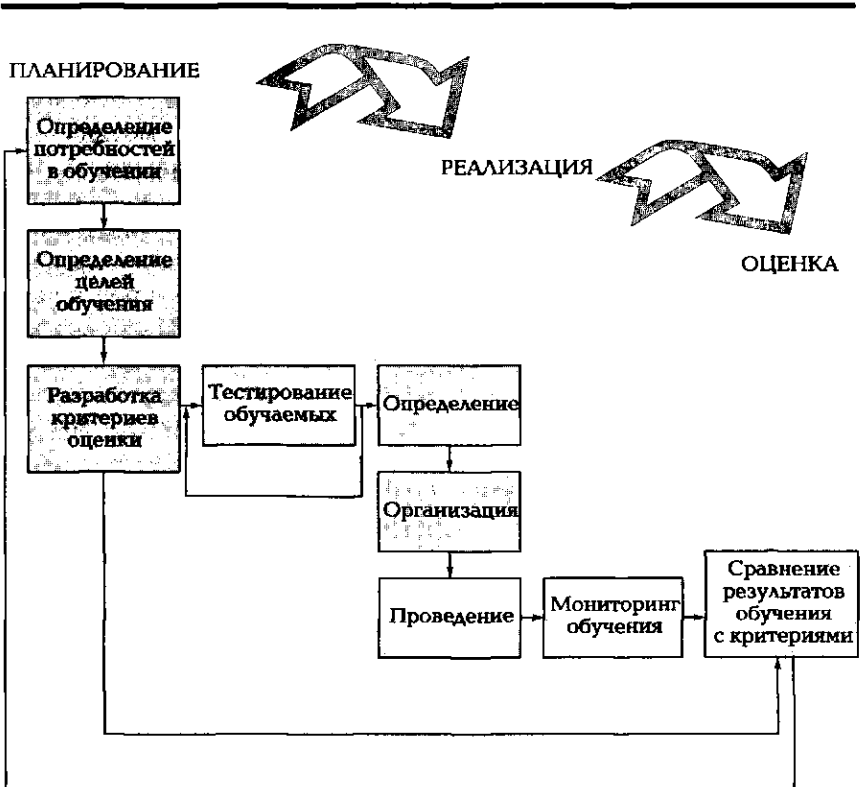


Рис. П3. Модель обучения персонала

- анализ необходимости в обучении, включая определение целей и задач обучения;
- организация обучения;
- оценка результатов обучения.

Приложение В

ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Рассмотрим основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе *содержания* факторов мотивации, вторую — теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются *динамика* взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как *иницируется и направляется* поведение человека. Первая группа теорий обычно называется *группой теорий содержания мотивации*, вторая группа — *теорией процесса мотивации*.

Теории содержания мотивации. Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу; теория ERG, разработанная К. Альдерфером; теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда и теория двух факторов Ф. Герцберга.

Теория иерархии потребностей Маслоу. Широко известная концепция иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки (рис. П4):

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;



Рис. П4. Пирамида Маслоу

- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня.

Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу выделяют пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходи-

мости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т. п.

Потребности безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнений, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу, в первую очередь, с точки зрения обеспечения стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди с острой потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, хочет быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами.

Потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали за это. Люди с сильно развитой данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Такие потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова.

Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.

Теория ERG Альдерфера. Как и А. Маслоу, К. Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности.

Группа *потребностей связи* наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности.

Потребность связи по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей и т. д. К. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например,

если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний уровень. Этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей К.Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека.

Теория Альдерфера является, на наш взгляд, полезной для практики управления, так как она открывает перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция Д.Мак-Клелланда, связанная с изучением и описанием влияния потребностей *достижения, соучастия и потребности властвования*. В соответствии с идеями Мак-Клелланда, эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом автор концепции рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненного опыта и обучения.

Согласно теории Мак-Клелланда, *потребность достижения* проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать.

Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за них, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

Д. Мак-Клелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И, наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому вполне однозначно можно сказать, что для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему, и окружающим его сослуживцам.

Потребность соучастия, по теории Мак-Клелланда, проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как их воспринимают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми — как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность властвовать является третьей крупной потребностью, влияние которой на поведение человека было изучено и описано Д. Мак-Клелландом. Данная потребность так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга, группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентри-

руют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Потребность властвования для этих людей — это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепциях Маслоу и Альдерфера. Кроме того, нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемых потребности. Важно, на наш взгляд, принимать во внимание их влияние друг на друга при анализе мотивации человека, его поведения и выработке методов управления человеком. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

Теория двух факторов Герцберга. Обычно считается, что удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим являются двумя противоположными полюсами. В зависимости от ситуации человек может переходить из одного состояния в другое, становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным. Но на самом деле все выглядит далеко не так однозначно.

В конце 50-х — начале 60-х гг. XX в. Ф. Герцберг совместно с рядом его коллег провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Ф. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлет-

воренности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами, т. е. факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность.

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Ф. Герцберг называл эти факторы «удовлетворителями». Это название не получило широкого хождения. Обычно эти факторы называют мотивирующими.

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном, связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе по управлению обычно их называют факторами «здоровья», как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

Факторы «здоровья» могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить «боль», которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам здоровья относятся

заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, политика компании, отношения с коллегами и подчиненными. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Ф. Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

На основе разработанной им концепции двух факторов Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов здоровья — практически бесполезное дело. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Таким образом, согласно теории Герцберга, для достижения в организации положительной мотивации персонала руководитель и администрация должны заботиться о благоприятном воздействии и тех, и других факторов, но главным образом, мотивирующих. Автор теории полагает, что люди, сильно мотивируемые самим характером работы, легче переносят неблагоприятные факторы здоровья и получают удовлетворение от своей работы.

Исследования, проведенные в соответствии с теорией Герцберга во многих странах, показали, что среди всех факторов, влияющих на удовлетворенность работой, свыше 80 % — мотивирующие. Из числа же всех факторов, влияющих на неудовлетворенность работой, около 70 % — факторы здоровья, «гигиенические» факторы.

Надо отметить, что теория Герцберга подверглась критике со стороны ряда зарубежных авторов за излишнюю упрощенность мотивационного комплекса трудовой деятельности. Например, при сдельной работе ведущими оказываются как раз факторы здоровья — заработная плата и гарантия работы (особенно в условиях безработицы), которые становятся в этом случае мотивирующими. В то же время мотивы, связанные с характером работы, в условиях безработицы отходят на второй план. В период относительно нормальной занятости населения на первый план выходят взаимоотношения между рабочими и администрацией и между самими рабочими.

Теории процесса мотивации. Существует ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

В современной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно описывают процесс мотивации. Мы рассмотрим следующие теории: теорию ожидания, теорию постановки целей, теорию равенства и теорию партисипативного управления.

Теория ожидания. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

Теория ожидания своими корнями уходит в 30-е гг. XX в. и связана в значительной мере с разработками К. Левина. Основными же разработчиками собственно концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать В. Врума, а также А. Портера и Э. Лоулера.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: усилие, исполнение, результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат — как функция, зависящая от исполнения и степени желания получить результаты определенного типа.

Теория ожидания оперирует некоторыми ключевыми для нее категориями, которые имеют в рамках данной теории вполне конкретный смысл. Поэтому, прежде чем излагать собственно теорию, рассмотрим эти категории.

Результат в теории ожидания рассматривается на двух уровнях. Результаты первого уровня — это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий. Они состоят в качестве и количестве произведенного продукта, величине затраченного времени, объеме потерь времени и т.п. Результаты второго уровня — это те последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня. Связаны они с возможным вознаграждением или наказанием, которые последуют со стороны руководства и окружения на основе оценки ими результатов первого уровня. Возможными формами проявления результатов второго уровня могут быть увеличение или уменьшение оплаты, продвижение или понижение по службе, позитивная или негативная реакция коллектива и т.п.

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен или, наоборот, непривлекателен, т.е. валентность как бы отражает приоритеты для человека тех или иных результатов. Если результат высоко ценится человеком, то он имеет положительную валентность, если же результат отрицается, он имеет для него отрицательную валентность. И, наконец, валентность результата равна нулю, если человек безразличен к этому результату. Валентность очень сильно различается у отдельных людей. Для одного, например, оплата, ее повышение может иметь очень большое значение, для другого же валентность может быть равна нулю, а в определенных ситуациях даже иметь отрицательное значение. Важно подчеркнуть, что для положительной валентности обобщенного результата совсем необязательно иметь положительную валентность каждого конкретного результата. Может случиться так, что высокая позитивная валентность отдельных результатов будет перекрывать негативную валентность других результатов, и в совокупности общий результат будет иметь положительную валентность.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Обычно эти ожидания базируются или же зависят от прямого опыта, от глубины анализа того, что приводило к успеху и поражениям, от степени самоуверенности, уровня подготовки, способностей оценить обстановку, знания своих возможностей и ряда других фак-

торов. Оценка ожидания варьируется в диапазоне от 0 до 1. В том случае, если человек считает, что исполнение и результаты не зависят от его усилий, ожидание равно 0. Если же, наоборот, он считает, что результат и исполнение полностью зависят от его усилий, то ожидание получает в качестве количественной оценки 1. Ожидание оказывает очень сильное влияние на поведение человека в организации, так как, базируясь на этом, он определяет для себя то, насколько он должен стараться, сколько усилий должен затрачивать для исполнения работы.

Выделяют две группы ожиданий: ожидания, связывающие усилия и исполнение работы, и ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим. Первая группа ожиданий отражает представление человека о том, насколько его усилия определяют выполнение работы, т. е. насколько его усилия определяют результаты первого уровня. Если человек считает, что качественная и количественная сторона выполнения работы сильно зависят от его усилий, то оценка ожидания близка к 1. В противоположном случае она близка или равна 0. Возможны и оценки, находящиеся в диапазоне между 0 и 1, что будет соответствовать представлению человека о том, насколько его усилия могут влиять на исполнение.

Ожидание, касающееся оценки степени зависимости результата второго уровня от исполнения, отражает то, насколько человек связывает возможные для него последствия в виде вознаграждения, наказания, определенной реакции коллектива с уровнем исполнения своей работы. Здесь также ожидание оценивается 1, если в его представлении результаты второго уровня полностью зависят от уровня исполнения, и 0, если он считает, что такой связи нет.

Теория ожидания объясняет то, как строится процесс мотивации человека к деятельности, исходя из увязки в единое целое представлений о необходимых для выполнения работы усилиях, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых в ответ на выполненную работу. При этом ключевыми точками концентрации внимания теории являются: ожидания по цепочке «усилия—исполнение»; ожидания по цепочке «исполнение—результаты второго уровня» и валентность результатов.

В соответствии с теорией ожидания, мотивация человека к исполнению работы зависит от того, насколько он заинтересован или не заинтересован выполнять ее, насколько работа привлекательна для него. Принимая решение по поводу того, что делать и какие усилия затрачивать, человек обычно отвечает самому себе

на вопрос: насколько нужно ему это делать. При выборе альтернативы человек думает: если он поведет себя соответствующим образом, будет соответствующим образом исполнять работу, приведет ли это к определенному результату первого уровня. В этом случае у него формируется ожидание результата первого уровня. Кроме этого, человек отвечает на вопрос: Что он получит в результате успешного выполнения работы?

Это уже выработка ожидания результатов второго уровня. И наконец, человек решает для себя, насколько ценным будет для него этот результат, т. е. он оценивает валентность результата второго уровня. В зависимости от того, к какой окончательной оценке человек придет, будет формироваться его мотивация на выполнение работы.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос о том, как мотивация влияет на выполнение работы, исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значений двух факторов: возможности человека и его мотивации. Во-вторых, утверждается, что мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И, наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, при которой мотивация будет выше.

При воплощении идей теории ожидания в практике управления необходимо помнить, что по этой теории мотивация человека к деятельности задается уровнем и структурой ожиданий результатов второго уровня и степенью их связи в сознании работника с результатами первого уровня. Поэтому в качестве обязательных условий успешного мотивирования менеджер должен знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня. При этом он должен помнить, что не может быть единого подхода ко всем работникам, так как ожидания второго уровня у всех индивидуальны. Кроме этого, менеджер должен добиваться увязки в сознании работника результатов второго уровня с результатами первого уровня. Используя различные приемы, менеджер для успешного управления подчиненными должен построить управление организацией таким образом, чтобы работник был уверен, что, работая на достижение организационных целей, он тем самым создает условия для наилучшего достижения результатов второго уровня.

В теории ожидания считается, что для того, чтобы смог осуществиться процесс мотивирования, работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им, в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации производят выбор одной из альтернатив действия исходя из того, что они получают в результате и какие усилия должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. По теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

Теория постановки целей. Согласно теории постановки целей уровень исполнения работы зависит от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости и приверженности.

Эти четыре характеристики влияют как на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленную перед ним цель.

Сложность цели отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для его достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение составляют лишь те случаи, когда ставятся нереалистичные цели, которые в принципе не могут быть достигнуты. В этом случае результат действий не превышает результата, которого добиваются те, кто ставил умеренные, но достижимые цели. Поэтому, согласно теории, повышение целей может приводить к повышению результата лишь в случае, если будет сохраняться шанс достижения целей.

Специфичность цели отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность. Экспериментальными исследованиями было установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, чем цели, имеющие широкий смысл, неопределенное содержание и границы. Например, человек, имеющий цели слишком широкого смысла и содержания, де-

монстрирует такое же исполнение работы, как и тот, у кого вообще не было целей. С другой стороны, слишком большое сужение целей может привести к тому, что совсем не рассмотренными могут оказаться важные аспекты осуществляемой им деятельности.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели, т.е. если работник не приемлет цель, то и сложность, и специфичность цели будут иметь очень слабое влияние на исполнение работы. Поэтому в руководстве компании должно существовать четкое осознание значимости, важности проведения действий, которые бы делали цель достижимой, выгодной, справедливой и безопасной в представлении работника.

Наконец, *приверженность* цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели. Это очень важная для уровня и качества исполнения характеристика цели, так как она может играть решающую роль на стадии исполнения, если реальность, трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, а может и понижаться. Поэтому руководство должно постоянно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и осуществлять необходимые меры для поддержания ее на должном уровне.

В теории постановки целей при рассмотрении зависимости исполнения от целей подчеркивается, что качество исполнения зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от двух групп факторов: организационные факторы и способности работника. При этом данные группы факторов могут влиять не только на качество и содержание исполнения, но и на цели, оказывая тем самым опосредованное влияние на мотивацию. Так, например, если в работе слабо присутствует обратная связь от результатов труда, то это может снизить степень влияния цели на усилия работника по выполнению работы.

Наконец, последним шагом процесса мотивации в теории постановки цели является удовлетворенность работника.

Теория равенства. Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. Люди, хотя и не в одинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. При этом справедливость связывается с равенством, в сравнении с отношением к другим и оценке их дей-

ствий. Если человек считает, что к нему подходят так же, как к другим, без дискриминации, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если отдельные члены организации получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, то человек чувствует себя обиженным, и это приводит к расстройству и неудовлетворенности. При этом неудовлетворенность может наступить даже тогда, когда человек получает высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение. Влияние данного момента на взаимоотношение человека с организацией положено в основу одной из теорий мотивационного процесса — теории равенства.

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например величина заработной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия и своих действий, и действия людей, с которыми он проводит сравнение.

Теория равенства оперирует следующими основными категориями. *Индивид* — человек, который рассматривает оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости. *Сравниваемые лица* — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий. *Воспринятое вознаграждение индивида* — объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности. *Воспринятое вознаграждение других* — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эти оценки также носят субъективный характер, так как базируются на информации отдельных данных, а иногда и слухах.

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата. В данную категорию включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий и другие непосредственные вложения со стороны индивида, но и такие персональные характеристики, как квалификационный уровень, продолжительность работы организации, возраст, социальный статус и т.п. При этом человек сам формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, считают ли другие, что отдельные составляющие этого набора внесли вклад в получение конечного результата. *Воспринятые затраты других* — представление индивидом о совокупной величине затрат, вклада, осуществленного сравниваемыми лицами.

Норма — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Выделяется два типа норм. Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других.

Как утверждается в теории равенства на основе проведенных эмпирических исследований, человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство. Поэтому он стремится к поддержанию этого состояния. Равенство плохо тогда, когда общий уровень исполнения низок. В этом случае равенство будет приводить к сохранению этого уровня. Если же общий уровень исполнения высок, равенство является важным мотивирующим фактором успешной работы членов организации.

В том случае, если индивид считает, что он вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности. Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям, что приводит ко многим негативным.

Можно выделить шесть возможных *реакций человека на состояние неравенства*.

Во-первых, человек может решить для себя, что надо сократить затраты, что не надо много работать, затрачивать большие усилия. Часто это находит выражение в известной фразе: «За такую оплату я не намерен выкладываться». Результатом неравенства в данном случае является снижение интенсивности и качества труда.

Во-вторых, индивид может предпринимать попытку увеличить вознаграждение. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция. Пытаясь компенсировать недоплату, он будет воровать продукцию или же использовать другие противозаконные формы повышения вознаграждения за счет организации.

В-третьих, человек может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях. При этом у человека понижается уровень уверенности в себе, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности.

В-четвертых, реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо же с целью добиться уменьшения их вознаграждения.

В-пятых, человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, отличительные личностные качества и способности, которыми обладают данные лица. Человек решает, что ему с ними не равняться, и выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

В-шестых, человек может попытаться перейти в другое подразделение или даже совсем покинуть организацию.

Теория равенства позволяет сделать несколько очень важных выводов для практики управления людьми в организации. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Особенно важно, чтобы существовала ясная система оплаты, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют величину оплаты.

Важным выводом из теории равенства является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Оплата труда играет важную роль в этой комплексной оценке, но далеко не единственную и не обязательно определяющую. Поэтому руководители должны это учитывать, если они стараются создавать атмосферу равенства в коллективе.

Как неоднократно подчеркивалось, восприятие равенства и справедливости носит сильно выраженный субъективный характер. Для успешного управления людьми руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

Концепция партисипативного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации. У него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то получая от этого удовлетворение, он работает с большей отдачей, лучше, бо-

лее качественно и производительно. Во-первых, считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых, партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Если по поводу первого аспекта влияния партисипативного управления на человека можно сказать, что он непосредственно относится к процессу мотивации человека на лучшее выполнение своей работы, то второй аспект существенно выходит за рамки мотивационного аспекта использования человеческого потенциала организации. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям.

Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как режим работы или выбор средств осуществления работы.

Во-вторых, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи. Иначе говоря, работник привлекается к постановке целей, которые ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать.

В-третьих, работникам дается право контроля качества и количества осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат.

В-четвертых, партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной ра-

боты и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений.

В-пятых, возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. В этом случае дается право принятия решения не только по поводу собственной работы члена организации, но и по поводу того, с кем кооперироваться в групповой деятельности.

В реальной практике все эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как они тесно связаны друг с другом и хорошо дополняют друг друга. Более того, именно в комбинации друг с другом эти отдельные направления могут эффективно проявить себя и именно отдельные устоявшиеся комбинации этих направлений используются как конкретные формы партисипативного управления.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, чего ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым может быть вознаграждение за него.

Список литературы

1. *Андреева Г. М.* Психология социального познания / Г. М. Андреева. — М. : Аспект Пресс, 2000.
2. *Базаров Т. Ю.* Методика создания модели компетентностей / Т. Ю. Базаров, М. А. Ладионенко // Организационная психология. — 2013. — № 3. — С. 61 — 77.
3. *Базаров Т. Ю.* Психологические грани изменяющейся организации / Т. Ю. Базаров. — М. : Аспект пресс, 2007.
4. *Базаров Т. Ю.* Психология управления персоналом. Теория и практика / Т. Ю. Базаров. — М. : Юрайт, 2014.
5. *Базаров Т. Ю.* Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора / Т. Ю. Базаров. — М. : ИПК Госслужбы, 1995.
6. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика антикризисного управления / Т. Ю. Базаров, П. В. Малиновский. — М. : Юнити, 1996.
7. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. — М. : ИПК Госслужбы, 1996.
8. *Беннис У.* Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У. Беннис, Р. Томас. — М. : Вильямс, 2006.
9. *Виханский О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономика, 2006.
10. *Вудкок М.* Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. — М. : Дело, 1991.
11. *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление в большой корпорации / М. В. Грачев. — М. : Юнити-Дана, 2009.
12. *Гришина Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2008.
13. *Гроув Э.* Высокоэффективный менеджмент / Э. Гроув. — М. : Филинь, 2009.
14. *Дайл Д.* Психология современного лидерства : американские исследования / Д. Дайл, Дж. Канджеми, К. Ковальски. — М. : Когито-Центр, 2007.
15. *Дафт Р.* Уроки лидерства / Р. Дафт. — М. : Эксмо, 2007.
16. *Евенко Л. И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л. И. Евенко // Стратегия развития персонала (материалы конференции). — Н. Новгород, 1996.
17. *Емельянов Е. Н.* Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. — М. : АРМАДА, 1998.

18. Журавлев А. Л. Психологические особенности коллективного субъекта / А. Л. Журавлев // Проблема субъекта в психологической науке. — М. : Академический проект, 2000.
19. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. — 2-е изд. — М. : Флинта : МПСИ, 2002.
20. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М. : Дело, 1993.
21. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2002.
22. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2004.
23. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. С. Д. Ильенковой. — 3-е изд. перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2007.
24. Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. — М. : Институт практической психологии ; Воронеж : МОДЭК, 1996.
25. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности : учеб. пособие / С. Кови. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес-Букс, 2007.
26. Коттер Дж. Лидерство / Дж. Коттер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
27. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. — М. : ЗЕРЦАЛО, 1999.
28. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М. : Аспект Пресс, 2001.
29. Кричевский Р. Л. Психология лидерства / Р. Л. Кричевский. — М. : Статут, 2007.
30. Лурия А. Р. Основы нейропсихологии / А. Р. Лурия. — М. : Изд-во МГУ, 1973.
31. Малиновский П. В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр / П. В. Малиновский // Управленческие нововведения и игропрактика. — М. : Институт социологии АН СССР, 1990.
32. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. — М. : Знание, 1996.
33. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М. : Дело, 2005.
34. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. — М. : Альпина Паблишер, 2012.
35. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф. Б. Михайлов. — Казань : КФЭИ, 1994.
36. Овчинников Б. В. Типы темперамента в практической психологии / Б. В. Овчинников, И. М. Владимирова, К. М. Павлов. — СПб. : Речь, 2003.
37. Олджэм Д. Культура организации. Кн. 8 / Д. Олджэм. — Жуковский : ЛИНК, 1992.
38. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРП / М. М. Панов. — М. : Инфра-М, 2013.
39. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. — М. : Интерпракс, 1995.

40. Проблемы организации. Нормирование и производительность труда. Материалы «круглого стола». — М. : НИИ труда, 1995.
41. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. — М. : Олимп-Бизнес, 2003.
42. Скрыпник Н. А. Социальные льготы и выплаты как часть дохода работников в фирмах США / Н. А. Скрыпник // Библиотека журнала «Кадры». — 1995. — № 47. — С. 15—19.
43. Спивак В. А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия / В. А. Спивак. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1995.
44. Тарасов В. К. Персонал — технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. — Л. : Машиностроение, 1989.
45. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. Татарников. — М. : ПИК, 1992.
46. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М. : Дело, 1995.
47. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. — М. : Претекст, 2007.
48. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников / Л. И. Уманский. — М. : Просвещение, 1980.
49. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Юнити-Дана, 2006.
50. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления : в 5 т. Т. 2. Организация как функция управления / Р. Фалмер. — М. : ВИПКЭнерго, 1992.
51. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства / Р. Фарсон. — М. : София, 2001.
52. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 / С. Р. Филонович. — М. : Инфра-М, 1999.
53. Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс. — М. : Прогресс-Универс, 1992.
54. Холлинг Х. Оценка профессиональной деятельности / Х. Холлинг, И. Кокавеч // Иностранная психология. — 1995. — Т. 3. — № 5. — С. 49—57.
55. Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры / Дж. Чайлд. — М. : Экономика, 1990.
56. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / Э. Х. Шейн. — СПб. : Питер, 2002.
57. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихирев. — М. : Новости, 2000.
58. Шкатулла В. И. Кадровая политика в современных условиях / В. И. Шкатулла // Кадры. — 1995. — № 47. — С. 25—27.
59. Щекин Г. В. Как работают с людьми за рубежом / Г. В. Щекин. — Киев : ВЗУУП 1992.
60. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G. Becker. — N. Y., 1994.
61. Fiedler F. New Approaches to Effective Leadership / F. Fiedler, J. Garcia. — N. Y. : Wiley, 1987.

62. *Katzenbach J.* The Wisdom of Teams / J. Katzenbach, D. Smith. — Boston : Harvard Business School Press, 1993.

63. *Mans C.* Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership / C. Mans, H. Sims // *Organizational Dynamics*. — 1995. — Vol. 19(5). — P. 18—35.

64. *Schultz T.* Investment in Human Capital / T. Schultz. — N. Y. : Free Press, 1971.

Дополнительная литература

1. *Адаир Дж.* Психология лидерства / Дж. Адаир. — М. : Эксмо, 2006.

2. *Адизес И.* Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. — М. : Альпина Паблишерс, 2011.

3. *Акофф Р.* Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня / Р. Акофф, Дж. Магидсон, Г. Эддисон. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.

4. *Боткина А. П.* Павел Михайлович Третьяков в жизни искусства / А. П. Боткина. — М. : ГТГ, 1951.

5. *Брабандер Люк де.* Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность / Люк де Брабандер. — М. : Претекст, 2006.

6. *Вистенгоф П.* Очерки московской жизни / П. Вистенгоф. — М. : В типографии Селивановского, 1842.

7. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. — 2-е изд. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2001.

8. *Гейтс Б.* Дорога в будущее. / Б. Гейтс. — М. : Русская Редакция; Channel Trading Ltd., 1996.

9. *Дайл Д.* Трансформационное лидерство / Д. Дайл, Дж. Канджеми, К. Ковальски // *Психология современного лидерства : американские исследования*. — М. : Когито-Центр, 2007. — С. 23—37.

10. *Дафт Р.* Уроки лидерства / Р. Дафт. — М. : Эксмо, 2008.

11. *Деарлава Д.* Бизнес путь : Билл Гейтс. 10 секретов самого богатого в мире бизнес-лидера. — СПб. : Крылов, 2003.

12. *Джуэлл А.* Индустриально-организационная психология : учебник / А. Джуэлл. — 4-е изд. — СПб. : Питер, 2001.

13. *Журавлев А. Л.* Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений : дис...д-ра псих. наук / А. Л. Журавлев. — М., 1999.

14. *Залезник А.* Менеджеры и лидеры: есть ли разница? / А. Залезник // *Лидерство*. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 75—104.

15. *Иванова Н. Л.* Введение в психологию бизнеса / Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо. — М. : ГУ ВШЭ, 2008.

16. *Кетс де Врис М.* Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций / М. Кетс де Врис. — М. : Бест Бизнес Букс, 2008.

17. *Коттер Дж.* Истинная роль лидера / Дж. Коттер // *Лидерство*. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 48—75.

18. *Майерс Д.* Интуиция. Возможности и опасности / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 2013.

19. *Ненарокова И. С.* Павел Третьяков и его галерея / И. С. Ненарокова. — М. : АРТ-РОДНИК, 2011.

20. Тернер Дж. Социальное влияние / Дж. Тернер. — СПб. : Питер, 2003.
21. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка. — М. : Логос, 2004.
22. Bennis W. Leaders: The strategies for taking charge / W. Bennis, B. Nanus. — N. Y. : Harper & Collins, 1985.

Предисловие	4
Глава 1. Организационный контекст управления персоналом	7
1.1. Основные подходы к управлению персоналом	8
1.2. Организация как феномен	21
1.3. Жизненный цикл организации	36
1.4. Деятельность менеджера по персоналу	42
Глава 2. Управление персоналом на стадии формирования организации	58
2.1. Формирование кадровой стратегии	58
2.2. Планирование потребности и расчет численности персонала	64
2.3. Анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов	77
2.4. Анализ критериев оценки кандидатов. Разработка модели компетентностей	81
Глава 3. Управление персоналом на стадии интенсивного роста организации	86
3.1. Формирование кадровой службы	86
3.2. Привлечение и набор кандидатов	91
3.3. Оценка кандидатов при приеме на работу	96
3.4. Адаптация новых сотрудников	112
Глава 4. Управление персоналом на стадии стабильного функционирования организации	118
4.1. Оценка производительности труда	118
4.2. Создание системы аттестации персонала	126
4.3. Работа с резервом и планирование карьеры	130
4.4. Обучение персонала	150
4.4.1. Непрерывное обучение и образование	150
4.4.2. Обучение и организационное развитие	153
4.5. Разработка программ стимулирования труда	170
4.5.1. Структура заработной платы	170
4.5.2. Участие работников в прибыли	173

4.5.3. Нетрадиционные способы мотивации	177
4.5.4. Ключевые показатели эффективности	180
Глава 5. Управление персоналом на стадии спада (в ситуации кризиса)	184
5.1. Природа производственных конфликтов	187
5.2. Формирование рациональной кадровой политики в условиях системного кризиса	190
5.3. Основы управления персоналом кризисного предприятия	194
5.4. Методы сокращения персонала.....	206
Глава 6. Лидерство и управление персоналом	223
6.1. Понятие лидерства.....	223
6.2. История изучения лидерства	224
6.3. Типологии лидерства	229
6.4. Построение управленческих команд.....	236
6.5. Типы лидерства Myers Briggs Type Indicator (D. Keirsey)	245
6.6. Биографии выдающихся личностей	249
Приложения	268
Типологии организационных культур	268
Описание групповых ролей.....	275
Методы проведения работ по анализу деятельности	277
Организационные этапы привлечения персонала.....	283
Затраты на поиск и привлечение персонала	284
Оценочная беседа (оценочное интервью)	285
Этапы организации внутрифирменного обучения.....	287
Теории мотивации	288
Список литературы	309

Учебное издание

Базаров Тахир Юсупович

Управление персоналом

Учебник

Редактор *А. В. Толочкова*

Технический редактор *Е. Ф. Коржуева*

Компьютерная верстка: *Е. Ю. Назарова*

Корректор *А. П. Сизова*

Изд. № 113103080. Подписано в печать 10.07.2015. Формат 60 × 90/16.

Гарнитура «Балтика». Бумага офс. № 1. Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0.

Тираж 3 000 экз. Заказ № О-2011.

ООО «Издательский центр «Академия». www.academia-moscow.ru

129085, Москва, пр-т Мира, 101В, стр. 1.

Тел./факс: (495) 648-0507, 616-00-29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение № РОСС RU. АЕ51. Н 16679 от 25.05.2015.

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленного электронного оригинал-макета
в типографии филиала АО «ТАТМЕДИА» «ДИК «Идел-Пресс».

420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.

E-mail: idelpress@mail.ru

