УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина

Второе издание, переработанное и дополненное Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов высших учебных заведений.

Коллектив авторов: Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные подходы к работе с персоналом в современных условиях (командный менеджмент, контрактация ответственности, антикризисное управление). Рассматриваются основы организации управления, концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом. Проблемы управления персоналом рассматриваются с учетом специфики организационной культуры, фаз жизни организации.

ПРЕДИСЛОВИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России — не исключение. Тем не менее преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И все более управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие *"управление персоналом"* рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

В основе подхода авторского коллектива — *представление сферы управления персоналом как особого "человеческого измерения" организации.* В значительной степени такой угол зрения определялся профессиональным базисом членов авторского коллектива — в основе своей гуманитарным. Но не только этим.

Практика консультирования российских организаций за последние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Как известно, на протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: *преодолению противоречия между человеком и организацией.* Сегодня лишь ленивый еще не понял, что сила его организации прежде всего в человеческом капитале.

Одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы еще и знание о том, как это сделать, умелое и уместное использование

соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью авторы понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Психологический и конфликтологический подходы к рассмотрению технологий работы с персоналом позволили авторам представить их как систему, обеспечивающую постоянный ресурс развития организации во всех фазах ее жизненного цикла.

Поскольку учебник адресован также студентам российских вузов, специализирующимся в области менеджмента, в текст разделов включены практикумы, построенные на наиболее типичных ситуациях, встречающихся в деятельности по управлению персоналом.

Авторы в большом долгу перед студентами факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова, факультета экономики и управления Института молодежи и слушателями курсов «Управление персоналом» ИПК Госслужбы, которые в течение пяти лет были первыми критиками позиции, лежащей в основе предлагаемого учебника.

Особую признательность за существенную поддержку авторы выражают академикам *Г. М. Андреевой, Е.А. Климову* и *А. И. Донцову,* а также профессорам *Х.А. Бекову, В.П. Пугачеву* и *Т. С. Сулимовой,* многие замечания которых были учтены, а предложения развиты или использованы.

Авторы выражают глубокую благодарность и уважение всем, кто подвигнул их на создание этого учебника, кто был с ними в начале этого многотрудного пути, чьи работы и исследования использованы в тексте. Особо хочется поблагодарить *А.К. Ерофеева, Ю.М. Жукова, В.А. Каращана, И. К. Макарову, А. А. Ушакова, П. Г. Щедровицкого.*

Вернуться в каталог учебников по управлению персоналом

Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...

Написание на заказ научных статей, диссертаций...

ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы

Приглашаем авторов

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Входя в учебную аудиторию, и студент, и многоопытный профессор вместе познают окружающий мир, мечтая изменить его. Как правило, реализация студенческой мечты связана со *словом профессора,* которому внимаешь со всем уважением и почтением. Когда же остаешься один на один с собой в попытке наилучшим образом понять предмет, то начинаешь думать об учебнике, который бы мог стать интересным собеседником и помощником. Поэтому *студент* надеется найти не только своего *учителя,* но и *книгу,* которая сопроводит его путешествие по сложным лабиринтам университетских дорог, а не только позволит легко подготовиться к экзамену.

Но и *учитель* мечтает о своей книге. Кто однажды написал эту книгу для самой динамичной части человечества — студентов, вскоре (часто, не без их помощи) понимает, что пора ее обновлять, перерабатывать, а местами существенно дополнять. Вот почему учебник, который вы сейчас держите в руках, не миновала чаша сия: он существенно изменился и количественно, и качественно, изменилась его структура. Появились новые разделы, расширился круг рассматриваемых в них технологий и методов работы с персоналом, большее внимание уделено внутрикорпоративным связям с общественностью.

Авторы воспользовались своим опытом последних лет подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами и корпоративному PR на факультете психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, в ИПК Российской академии госслужбы при Президенте РФ, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Международном институте рекламы. Вошел в новую версию учебника и авторский опыт проектов, осуществлявшихся «Центром кадровых технологий — XXI век» в Москве, Приволжском федеральном округе и других регионах России.

Эволюция кадрового менеджмента от обычной работы с кадрами до управления человеческими ресурсами, характерная и для жизни российских организаций, означает прежде всего становление новой междисциплинарной области знаний и практики — *менеджмент персонала.* Новое издание учебника ориентировано не только на студентов, но и на тех выпускников отечественных вузов, которые видят свою миссию в инвестициях в человеческий капитал структур, где им предстоит трудиться. Этих профессионалов ожидают задачи, решение которых невозможно без знаний в области философии, психологии, социологии и конфликтологии. Им предстоит практически участвовать в изменениях профессиональных норм в области смежных сфер деятельности: экономики и маркетинга, паблик рилейшнз и проектного менеджмента. Именно в этом авторам учебника хотелось бы пожелать успехов будущим его читателям. И по-прежнему мы с благодарностью будем ждать критических замечаний и конструктивных пожеланий от наших читателей.

АВТОРЫ УЧЕБНИКА

Елена Анатольевна Аксенова

(ИПК Российской академии госслужбы при Президенте РФ) — главы 5—13

Тахир Юсупович Базаров

(МГУ им. М.В. Ломоносова) — главы 5—19

Борис Львович Еремин

(Международный институт рекламы) — главы 20—23

Павел Владимирович Малиновский

(ИНИОН РАН) — главы 1—4, 7,9,10,13,16,18

Нина Михайловна Малиновская

(МЭИ) — главы 3, 4.

Управление персоналом: статьи и заметки для повышения квалификации

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОФЕССИЯ

I

В этом сказался весь Гаррис, — он так охотно берет на себя всю тяжесть работы и перекладывает ее на плечи других.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

1. Генезис профессиональной культуры кадрового менеджмента

— Вы откуда? — осторожно осведомился Волька… — Вы… Вы из самодеятельности?
— О нет, мой юный повелитель… Я вот из этого трижды проклятого сосуда.

Л. Лашн. «Старик Хоттабыч»

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение *управленческой (штабной) функции,* связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление *кадрового менеджмента,* который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы (не только функционирующей, но и развивающейся), на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — *управление человеческими ресурсами.*

Для России становление этой новой профессиональной деятельности происходит в условиях коренных социально-экономических и социально-политических преобразований, поэтому незрелость институциональной среды приводит к тому, что освоение новых кадровых технологий тормозится традиционными формами кадровой работы, унаследованной инфраструктурой. В связи с этим институционализация профессии «менеджер по персоналу», как и многих других специализаций в области менеджмента, без которых не может нормально функционировать в наши дни ни бизнес, ни государственные структуры, идет своим извилистым путем. Ваш потребность в новых кадровых методах довольно хорошо осознана и функция кадрового менеджмента, в свою очередь, стимулирует появление в русскоязычном варианте *1)*

специализированных областей знания, *2)* системы профессиональной коммуникации (специализированные издания, спорадические семинары и конференции) и *3)* систем повышения квалификации (или профессиональной подготовки), то отсутствие развитых форм государственной сертификации делает ключевыми факторами институционализации профессии способы социальной самоорганизации и моральной регуляции деятельности *менеджеров по персоналу.* Однако вопрос о формах социальной самоорганизации профессионалов не имеет пока однозначного ответа, так как в настоящее время наша цивилизация переживает *профессиональную революцию.*

1.1. Три профессиональные революции и миссия менеджера по персоналу

— Она взорвалась! — в восторге закричал Карлсон, словно ему удалось проделать с паровой машиной самый интересный фокус. — Честное слово, она взорвалась! Какой грохот! Как здорово! Но Малыш не мог разделить радость Карлсона…
— Пустяки, дело житейское! Я тебе дам еще лучшую машину, — успокаивал Карлсон Малыша.

А. Линдгрен. «Малыш и Карлсон, который живет на крыше»

Последние десятилетия XX столетия прошли под знаком самых различных революций — научно-технической, демократической, информационной, сексуальной и т.п. Их кумулятивный эффект британский социальный историк Г. Перкин обнаружил в *профессиональной революции,* которая, по его оценке, ведет к формированию в глобальном масштабе профессионального общества[1]. Это третья социальная революция — после неолитической и индустриальной, имеющая глобальные последствия. Но у этой революции наряду с экстенсивными параметрами можно выделить и интенсивные, связанные с глубокими структурными изменениями в способах профессиональной деятельности и мышления, а также формах ее социальной организации. С этой гонки зрения следует выделить *три профессиональные революции* в истории Нового времени.

Первая профессиональная революция

Это *появление свободных профессий,* которые существуют не в привычных сословных мирах, где складывались традиционные профессии. Их питательная среда — индивидуальная (частная) собственность, возможность свободно продавать свой труд, свои услуги, полноправное распоряжение произведенным продуктом. И способ их организации — не сословия, а *профессиональные сообщества.* Свободные профессионалы — это люди, которые сознательно выращивают свой собственный потенциал как человеческий и социальный капитал, и их задача состоит в том, чтобы содействовать и помогать в преумножении капиталов других.

Именно эти люди являлись ферментом начавшегося процесса модернизации. Попытка каким-либо образом сорганизовать для себя общественное устройство приводила, как правило, к далеко идущим политическим преобразованиям. Вся эпоха Просвещения связана с созданием идеологии организации сообществ как *свободного объединения людей свободных профессий.* Это первая профессиональная революция, и она своим продуктом имеет Просвещение и первые буржуазные революции как социальные катаклизмы, которые должны были приспособить традиционные цивилизации к процессу модернизации.

В традиционном католицизме священник и есть профессионал, но только он жил в мире сословий. Реформация — попытка освободиться от папского диктата. Реформаторы — люди, которые бросают свое сословие и создают церковь как *сообщество.* С этой точки зрения Реформация есть выражение в религиозном мире первой профессиональной революции. 1517 год — рубеж, с которого она начинается. Католическая церковь, которая была архетипом традиционных профессий на Западе, испытывает тяжелый кризис, завершающийся расколом, и этот реформационный импульс приводит к тому, что *секуляризация* становится основным процессом в

первой профессиональной революции. В результате появляются свободомыслящие просветители. Сакральное знание становится предметом практического освоения каждым, кто готов посвятить себя служению той истине, которая открывается неофиту, приобщившемуся к Библии, переведенной на родной для него язык. Десакрализация знания открывает дорогу его технологическим применениям.

Вторая профессиональная революция

Вторая революция инициирована промышленным переворотом и зарождением жестко специализированного массового серийного производства. Появляется вторая волна профессионалов, и вторая профессиональная революция — это *формирование массовых профессий.* Происходит возвращение к традиционным бюрократизированным, пирамидальным организациям, которые позволяют удерживать массовые профессии в рамках иерархических систем воспроизводства деятельности. Ключевым социокультурным процессом второй профессиональной революции оказывается процесс *стандартизации,*

Если для профессионалов первой волны формой социальной самоорганизации стало сообщество профессионалов, то для второй волны — *профессиональные союзы.* Есть горизонтальные и вертикальные профсоюзы. Вертикальные профсоюзы организованы по принципу производственной корпорации, членами его являются люди, работающие в этой корпорации (организации). Люди объединяются по принципу свободной ассоциации в горизонтальные профсоюзы, поскольку занимаются функционально одной и той же профессиональной деятельностью, а не потому, что работают в одной и той же корпорации (организации). Это различие профессиональных союзов достаточно четко проводит границу между двумя системами модернизации: социалистической и капиталистической.

С этой точки зрения свободные профессионалы, представители первой волны, просто встраиваются в мегамашинные образования в качестве специалистов, менеджеров или изобретателей, проектировщиков этих мегамашин. Наряду с этим создаются система воспроизводства и система образования (60 — 70-е гг. XIX в.), нацеленные на подготовку людей массовых профессий. Основной антагонизм — между представителями массовых профессий и людьми, которые либо традиционно, либо как представители свободных профессий олицетворяют собой «верхи». Это основной конфликт между идеологиями двух профессиональных революций — либеральной и социалистической, который привел к социальным катаклизмам XIX — XX веков.

Дилемму можно сформулировать следующим образом. Либо реализуется социалистический вариант, когда лидеры массовых профессий приходят к власти и пытаются в интересах массовых профессий построить социалистическую цивилизацию, рационализировав систему перераспределения на принципах социальной справедливости. Либо социальный мир выстраивается таким образом, что эти представители массовых профессий интегрируются в его иерархическую, жестко организованную структуру, где каждый знает свое место — хозяина или исполнителя его моли. История XIX — XX веков — это история противостояния этих двух социальных проектов современной цивилизации.

Третья профессиональная революция

Третья профессиональная революция, которую мы переживаем, начинается в 70-е годы прошлого столетия, в эпоху глобальной неопределенности. 1968 — 1973 годы — это время окончательного

крушения надежд левых, а, значит, и попыток пойти альтернативным модернистским путем. То, что Советский Союз не пошел по пути модернизации, а остался на тех самых позициях первой половины XX в., с самого начала предопределило его печальный исход.

Содержание третьей профессиональной революции может быть символическим образом выражено так: традиционные организации — массовые профессии «внизу», а свободные профессионалы «наверху»; пирамида, которая основанием обращена вниз. Переживаемая революция — это переворачивание пирамиды. Наверх ее могут попадать люди, которые являются *транспрофессионалами.* Они должны быть готовы свободно, за счет своего мышления и способов организации своей деятельности, работать в различных профессиональных средах. Для них не важно положение в той или иной организационной структуре. Они могут свободно входить в эти организационные структуры и покидать их, создавая для решения какой-либо комплексной проблемы адекватные формы организации. *Комплексирование методов, средств, способов мышления и деятельности под конкретную проблемную ситуацию, не имеющую стандартных вариантов решения,* — такова специфика транспрофессиональной работы. При этом необходимо учитывать многообразные и весьма противоречивые интересы самых различных людей, социальных групп, в том числе и присутствующих в данной проблемной ситуации виртуально (например, еще не родившиеся будущие поколения). И брать моральную ответственность за предлагаемые варианты решения и их реализацию. Поэтому ключевой процесс для третьей профессиональной революции — процесс *«кастомизации»* (от англ. customization) — ожидаемый результат проектируется совместно с заказчиком, обязательно учитывая его граничные условия. Но это означает, что транспрофессионал должен быть готов выполнять функции *предпринимателя и менеджера,* а не только быть многосторонним техническим специалистом, способным осуществлять трансдисциплинарный синтез знаний.

Сейчас выкристаллизовывается третья форма социальной организации современных профессионалов, которая называется *сетью профессионалов.* Интернет — техническая инфраструктура или техническая полисистема, которая позволяет реализовывать третью профессиональную революцию. Ее содержание — появление этих новых суперэлит транспрофессионалов, которые живут и работают в этих сетях. Как они работают? Они работают *командой.* Для комплексных задач, под уникальную подчас проблему собираются люди, имеющие соответствующие знания, способы мышления и организации.

Принцип концентрации в одной взятой точке многодисциплинарного комплекса и есть основание для того, чтобы переходить к транспрофессиональному образу жизни и работы, осуществлять формирование транспрофессиональных команд и решать комплексные проблемы. Этим отличаются транспрофессионалы от традиционных профессионалов свободных или массовых профессий. У представителей последних профессий очень жесткая специализация и ограниченная ответственность. Если у людей массовых профессий она привязана к определенному месту и определенной функции, то у людей свободных профессий она привязана к их специальности.

С этой точки зрения ни первый, ни второй сорт профессионалов в этой новой профессиональной среде работать не могут. Их надо адаптировать. Поэтому *ключевая проблема третьей профессиональной революции — профессиональная ресоциализация.* Именно эту проблему, создавая разнообразные формы внутренней и внешней подготовки и переподготовки персонала, привлечения через профессиональные сети недостающих специалистов, менеджеры по персоналу должны решать, формируя разнообразные команды — от виртуальных до кросс-дисциплинарных и многофункциональных.

Итак, новая *миссия менеджера* по персоналу в современных условиях — находить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разнопрофильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем.

Может ли подобные задачи решать менеджер по персоналу, сам не будучи транспрофессионалом?

Каковы должны быть эффективные формы социальной соорганизации такой профессиональной деятельности, если транспрофессионалы работают в сетевых структурах?

Поэтому первоочередная задача менеджера по персоналу, уяснившего императивы третьей профессиональной революции, — это усвоение *форм организации совместно-творческой деятельности.*

1.2 Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента

Она меж делом и досугом
Открыла тайну, как супругом
Самодержавно управлять,
И все тогда пошло на стать,…

А.С. Пушкин. «Евгений Онегин»

Становление форм совместно-творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместно-творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления *партиципативной организационной культуры,* а те трансформации, которые претерпевали *бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры,* в XX в. последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Раскроем логику этого исторического процесса организационно-культурной эволюции.

Технократический подход

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. *Тэйлор)* в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как «винтик», и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и. вознаграждения. Конечная цель рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

Доктрина человеческих отношений

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х годов XX в. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо).

Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации — таковы важнейшие принципы *доктрины человеческих отношений.* Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только *коллективистская солидарность* трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Контрактация индивидуальной ответственности

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х годов стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование *индивидуального профессионального развития* за счет включения механизмов *личной заинтересованности и персональной ответственности* — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-е — 70-е годы. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно-организованной совместной деятельностью.

Командный менеджмент

В условиях глубокого структурного кризиса 70-х годов созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80-х — 90-х годов, получившего название — *командный менеджмент* (team management).

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.:

• доктрина научной организации труда;

• доктрина человеческих отношений;

• доктрина контрактации индивидуальной ответственности;

• доктрина командного менеджмента.

Причем командный менеджмент представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур — бюрократической, органической и предпринимательской — делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроя или (и) низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

Основные принципы совместно-творческой деятельности

Тем не менее и отечественная практика сумела накопить определенный опыт выращивания форм совместно-творческой деятельности, что позволило сформулировать основные принципы ее организации:

• *принцип индивидуального творчества* — постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение действием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования);

• *принцип социального творчества* — разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач социальных структур;

• *принцип культурного творчества* — ориентация в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательство;

• *принцип морального творчества* — готовность человека служить моральным образцом другим и самому себе.

1.3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента

Дама бубен
Варила бульон
И пудинг пекла на обед
Десятка бубен
Украла бульон,
А пудинг украл валет.
Король бубен
Спросил про бульон
И пудинга ждал на обед.
Десятка бубен
Вернула бульон,
А пудинг вернул валет.

Английская песенка

Воспользуемся классификационной схемой, предложенной Д. Коулом[2], чтобы раскрыть специфику каждой из выделенных парадигм кадрового менеджмента. А она определяется типом *доминирующей* в корпорации *организационной культуры*.

Бюрократическая организационная культура

При доминировании *бюрократической организационной культуры* менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

4) поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

Органическая организационная культура

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Предпринимательская организационная культура

В случае преобладания *предпринимательской организационной культуры* менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

1) работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли.

Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

2) лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

3) наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;

5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

6) для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

Партиципативная организационная культура

При *партиципативной организационной культуре* менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

1) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5) для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

6) процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Следует учитывать, что указанные парадигмы кадрового менеджмента XX в. коренятся в глубинных культурных архетипах, детерминирующих социокультурную динамику современного глобального мира.

Основные культурные архетипы

Культура консолидации

Синхронные организационные системы. Коллективистская управленческая форма. Органическая организационная культура. Преобладают формы организации совместно взаимодействующей деятельности. Область целеопределения — интересы различных социальных групп. Тип хозяйствования — непроизводственная деятельность, балансирование на грани выживания, связанное с необходимостью восполнения убывающих источников «природных даров» (собирание плодов, охота, рыболовство; в более развитых хозяйственных формациях — добыча ископаемых и других видов сырьевых ресурсов). Общественные, коллективные формы собственности. Властный механизм — общественное мнение референтной группы («Тот, кто не с нами, тот — против нас»); основная функция — саморегуляция жизни и деятельности социальных групп. Экономический механизм — очередь. Политическая культура — традиционалистского или радикального типа; общее для широкого спектра политических культур данного типа (религиозные, социально-классовые, этнонациональные, феминистские, молодежные, социокультурные) — наличие коллективистских механизмов социальной мобилизации. Основная этическая ценность — социальная справедливость, меру которой определяет авторитет (религиозный, духовный, политический). Базовый морально-психологический принцип — коллективизм.

Культура конфронтации

Закрытые организационные системы. Бюрократическая управленческая форма. Бюрократическая организационная культура. Преобладают формы организации совместно-последовательной деятельности. Область целеопределения — интересы «верхов». Тип хозяйствования — применение технологий, использующих открытые человеком природные закономерности. Государственная форма собственности. Властный механизм — единоначалие с бюрократическим аппаратом («Ты — начальник, я — дурак; я — начальник, ты — дурак»); основная функция — перераспределение ресурсов. Экономический механизм — рационирование. Политическая культура — консерватизм (партия власти); механизмы социальной мобилизации — принудительные. Основная этическая ценность — чинопочитание (иерархия). Базовый морально-психологический принцип — конформизм.

Культура конкуренции

Случайные организационные системы. Рыночная управленческая форма. Предпринимательская организационная культура. Преобладают формы организации совместно-индивидуальной деятельности. Область целеопределения — извлечение прибыли. Тип хозяйствования — рыночное хозяйство. Частная форма собственности. Властный механизм — рыночный обмен («Ты — мне, я — тебе»); основная функция — распределение товаров, услуг, капиталов и труда. Экономический механизм — аукцион. Политическая культура — либерализм. Основная этическая ценность — личная свобода как гарантия успеха. Базовый морально-психологический принцип — индивидуализм.

Культура кооперации

Открытые организационные системы. Демократическая управленческая форма. Партиципативная организационная культура. Преобладают формы организации совместно-творческой деятельности. Область целеопределения — законные интересы большинства народа при обязательном учете интересов меньшинства. Тип хозяйствования — развивающееся хозяйство, ориентированное на использование возобновляемых ресурсов, в первую очередь — человеческих. Долевые (кооперативная, акционерная) формы собственности. Властный механизм — разделение властей («система сдвижек и противовесов»); основная функция — регулирование различных сторон общественной жизни. Экономический механизм — распределение по вкладу (трудовому, капитала) и перераспределение по общественно-признанным потребностям. Основная этическая ценность — равенство всех перед законом. Базовый морально-психологический принцип — гуманизм.

Резюме

1. Актуальность профессионализации кадрового менеджмента связана с профессиональной революцией, развернувшейся в конце XX в. и обретающей глобальный масштаб. Это третья по счету профессиональная микрореволюция Нового времени. Первая микрореволюция (XVI—XVII вв.) привела к секуляризации знания и возникновению *свободных профессий и образованию профессиональных сообществ,* ориентированных на рост многообразных рынков.

Вторая профессиональная микрореволюция разворачивалась в конце XVIII в. — начале XX в. и сопровождалась технологическими переворотами (промышленная революция), основанными на стандартизации профессиональной деятельности и мышления. Ее результат — появление и воспроизводство *массовых профессий, сорганизованных в вертикальные и горизонтальные профессиональные союзы.*

Третья профессиональная микрореволюция в наши дни проявилась в возникновении нового типа профессионалов — *транспрофессионалов,* ориентированных на «кастомизацию» сложноорганизованной деятельности, которая путем трансдисциплинарного синтеза знаний обеспечивает комплексное решение, как правило, уникальных проблем. Формой социальной организации транспрофессионалов являются *профессиональные сети,* позволяющие в случае необходимости формировать *специальные и многофункциональные междисциплинарные команды.* Основная проблема, с которой сталкиваются работники кадровых служб в начальный период третьей профессиональной микрореволюции, — *проблема профессиональной ресоциализации.*

В связи с этим профессиональная миссия менеджера по персоналу в современных условиях может быть сформулирована следующим образом: *находить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разно-профильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем.* Чтобы реализовать эту миссию, менеджер по персоналу должен освоить техники *созидания и воспроизведения форм совместно-творческой деятельности.*

2. Генезис совместно-творческой деятельности сопровождался последовательной трансформацией организационных культур (бюрократической, органической и предпринимательской), на основе которых возникает партиципативная организационнная культура, находящая воплощение в корпорациях принципиально нового типа: «организации без границ», «глобальные корпорации», «научающиеся организации».

Императивы совместно-творческой деятельности таковы:

принцип индивидуального творчества — постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение действием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования);

принцип социального творчества — разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач социальных структур;

принцип культурного творчества — ориентация в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательства;

принцип морального творчества означает готовность человека служить моральным образцом другим и самому себе.

3. В течение XX в. в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте возникли *четыре парадигмы кадрового менеджмента* со своим культурным архетипом:

1) научная организация труда — бюрократическая культура (культурный архетип конфронтации);

2) человеческие отношения — органическая культура (культурный архетип консолидации);

3) *контрактация индивидуальной ответственности* — предпринимательская культура (культурный архетип конкуренции);

4) командный менеджмент — партиципативная культура (культурный архетип кооперации).

Контрольные вопросы

1. Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента?

2. Охарактеризуйте форы институционализации профессиональной деятельности в Новое время и в XX в.?

3. В чем заключается новая миссия менеджера по персоналу в XXI в.?

4. Покажите взаимосвязь императивов совместно-творческой деятельности.

5. Охарактеризуйте основные парадигмы кадрового менеджмента в XX в.

6. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента?

7. Проанализируйте совместимость культурных архетипов в жизни и деятельности современных корпораций.

2. Эволюция кадрового менеджмента

Наша «веселая семейка» жила очень дружно. Цыплята чувствовали себя спокойно и хорошо, когда были вместе. Но стоило только какого-нибудь из них унести от остальных, как он начинал тревожно пищать и бегать, стараясь отыскать своих братьев, и успокаивался только тогда, когда находил их.

Н. Носов. «Веселая семейка»

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых

идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят *о двух* основных подходах в работе с персоналом:

1) доктрине научного управления, или научной организации труда;

2) доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих «тектонических» сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их истоки — в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

2.1. Модели и особенности кадрового менеджмента

— Отдайте мою голову! Голову отдайте!
Квартиру возьмите, картины возьмите, только голову отдайте!

М. Булгаков. «Мастер и Маргарита»

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов к кадровой работе.

Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей *системного подхода* в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — *управление человеческими ресурсами.* Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

Основные модели кадрового менеджмента

Выделяются *три* основные модели кадрового менеджмента[3].

1. Менеджер по персоналу *как попечитель своих работников,* заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих

отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации,* играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадровою менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

Особенности традиционных методов управления персоналом

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии; внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья — *«архитектурная» модель.*

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

• все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

• повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

• в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики

• от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет *об интеграции* вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест[4] считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

1) организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

2) высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

3) функциональную интеграцию — вариабельность функциональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.), и структурную — адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х годов у этих, открытых к постоянным новациям, организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия: «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации — «открытая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован вдолговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет

поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает *синергетический эффект,* если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

• относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

• имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

• используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

• поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

• применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

• функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитарных подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

Два подхода в управлении человеческими ресурсами

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить *два* подхода:

1) *рационалистический* — высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией груда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей;

2) *гуманистический* — ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

В этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя

кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х годов неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель — наемный работник» на новый уровень. В отношения взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи от всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки?

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, не совместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях — выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное

распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к менеджеру по персоналу.

2.2. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

Итак, прошлое Янусов представлялось нам весьма приблизительно. Зато будущее мы знали совершенно точно.

А. И Б. Стругацкие. «Понедельник начинается в субботу»

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала — таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и

непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются *стратегическими.* Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях.

1) В *бизнесе* это следующие изменения:

• от автономного самообеспечения — к безграничному партнерству;

• от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным, сетевым структурам;

• от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;

• от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;

• от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенствованиям;

• от закрытой организационной системы — к открытой системе.

2) В сфере человеческих ресурсов корпорации:

• от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;

• от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;

• от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;

• от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;

• от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;

• от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения[5].

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не «артикулирована», менеджер по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их переструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

Передовая кадровая стратегия

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: *намерения* и *направления*[6].

Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — *наращивать кадровый потенциал корпорации,* чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых Процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем *повышения уровня ответственности ее работников,* используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем *наращивания ее человеческого потенциала,* всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

Модели компетентности

При разработке этих моделей можно, воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

• анализ деятельности наиболее выдающихся работников («звезд») позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;

• сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;

• опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;

• комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

Стратегические направления

Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому первым приоритетным стратегическим направлением ее деятельности оказывается *сдвиг в*

организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы.

Другое приоритетное направление — *пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости.* Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации служит определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других («основных») структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента в XXI в. Фактически речь идет об отработке принципиально новой технологии кадрового менеджмента — *управлении движением и ростом человеческого капитала.* Ее новизна состоит в том, что на динамику человеческого капитала воздействуют не традиционными, социально-институциональными (политическими, экономическими и правовыми) средствами, а инструментами, которые следует отнести к числу *культурных институтов.*

К концу 80-х годов в практике корпоративного менеджмента возобладала принципиально новая тенденция: «объектом» управления становятся организационные культуры корпорации, чье, нередко причудливое, сочетание порождает феномен *корпоративной культуры.* Поэтому новейшие высокие и тонкие кадровые технологии ориентированы на такие, доселе остававшиеся практически вне поля внимания кадровых менеджеров, факторы деятельности современных корпораций, как *социальный, культурный и моральный капитал.* Инновационный характер современной экономики требует, чтобы инвестиционные потоки, обеспечивающие развертывание форм совместно-творческой деятельности, скоординировано направлялись не только в человеческий капитал, но и поддерживающие его социальный, культурный и моральный капитал.

В связи с этим система корпоративного кадрового менеджмента должна интегрировать технологии:

• *управления репутацией* как инструмента повышения морального авторитета *(моральный капитал);*

• *психологического контракта* как средства расширения и укрепления социальных связей на основе взаимного доверия *(социальный капитал)*;

• *организационного научения* как методической базы для освоения форм инновационного непрерывного образования *(культурный капитал)*;

• разработки и применения *моделей компетентности* в развитии кадрового потенциала *(человеческий капитал).*

Уже в настоящее время передовые корпоративные кадровые службы, точнее, *команды профессионалов и транспрофессионалов,* стягивают два контура сетей — *внутренний* (линейный и

штабной менеджмент самой корпорации, внутрикорпоративный рынок труда) и *внешний* (консультационные сети, система разнообразных рынков — труда, знаний, информационных и образовательных услуг). Отрадно, что эта глобальная тенденция, характеризующая современную профессиональную микрореволюцию, наблюдается и в нашей стране. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания в России соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

1) общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности (в первую очередь, органов государственного управления) в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

2) получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

3) сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России такая институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

Резюме

1. Профессия *«менеджер по персоналу»* возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется *двумя* факторами:

1) последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом *с* четко выраженной штабной функцией, а затем — в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу: *1)* попечитель, *2)* специалист по трудовым контрактам, *3)* архитектор кадрового потенциала;

2) эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно-индивидуальной) организации совместной деятельности и генезисом на их основе совместно-творческой деятельности, которая предполагает реализацию четырех императивов в кадровой политике корпораций:

• организационная интеграция (высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);

• высокий уровень ответственности всех работников корпораций, подразумевающий как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

• функциональная (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов) и структурная (адаптация к непрерывным организационных изменениям, социальным и культурным нововведениям) гибкость организационно-кадрового потенциала;

• высокое качество: работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента.

2. Конец XX в. ознаменовался начавшимся переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом — *к управлению человеческими ресурсами.* В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на *потребности самой организации в рабочей силе,* и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию более активной мировой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений) Таким образом, работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда. В связи с этим *компетентность менеджеров* оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

3. Передовая кадровая стратегия XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

Стратегические намерения: миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию.

Успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

Стратегические направления — компонент стратегии, который раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. В XXI в. ключевым стратегическим направлением кадрового менеджмента станут разработка и освоение новой технологии — управления движением и ростом человеческого капитала.

Контрольные вопросы

1. Объясните суть основных принципов кадровой политики современной корпорации.

2. Сравните основные модели кадрового менеджмента.

3. Объясните отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.

4. Назовите тенденции во внешней и внутренней среде современной корпорации, инициирующие радикальные изменения в организации и технологии кадрового менеджмента.

5. Перечислите основные элементы передовой кадровой стратегии современной корпорации.

6. Поясните термин «модель компетентности». На каких принципах строятся модели компетенции?

7. Охарактеризуйте технологию и структуру современного кадрового менеджмента.

3. Профессиональный профиль менеджера по персоналу: этическое измерение

А я говорил про вас. И уверяю вас, на ваших дверях есть знак, как раз тот знак, который используют — или использовали в прошлом — представители вашей профессии. И означает он вот что: «Опытный взломщик возьмется за хорошую работу, предпочтительно рискованную, оплата по соглашению».

Дж. Р.Р. Толкиен. «Хоббит»

В становлении Третья профессиональная революция на исходе XX столетия со всей остротой поставила вопрос о профессиональной этике, особенно в новых, бурно развивающихся областях профессиональной деятельности. Необходимость формирования новых стандартов межпрофессиональной коммуникации вызвала угрозу этического релятивизма в сфере профессиональной этики. Поэтому менеджерам по персоналу, практически сталкивающимся с деятельностью транспрофессиональных команд и сетей, следует иметь *собственную позицию* в отношении форм и способов моральной регуляции профессиональной жизни.

Традиционно считается, что мораль — это неинституциональный способ регуляции человеческого поведения. Основным механизмом ее действия (стимулирования поступка, поощрения и наказания) является апелляция к совести человека. Необходимость в профессиональной этике

возникает тогда, когда представители той или иной профессии сталкиваются с проблемами, не разрешимыми никакими другими средствами, кроме моральных, когда любая регламентация, административная или техническая, не может заменить характерного для нравственности (по Аристотелю) выбора «золотой середины», меры поступка, совершаемого добродетельной личностью.

Употребление различных терминов — *этика* (греч.) и *мораль* (лат.) — не случайно. В русском языке имеется еще слово *нравственность,* используемое при рассмотрении перечисленных проблем и происходящее от аналогичного славянского корня (нрав, характер). Различение смыслов этих трех терминов имеет в этике (как в науке о морали) и философии свою историю. В литературе, посвященной проблемам деловой этики, если авторы вообще считают необходимым отличать этику от морали, как правило, предполагается, что *этические* аспекты представлены в социальных взаимодействиях, *аморальные* — во внутренних оценках личности. Однако и в том и в другом случае речь идет о различении добра и зла, справедливого и несправедливого, хорошего и дурного.

Специфика профессиональной этики менеджера по персоналу заключается в том, что он должен не только соответствовать определенным моральным требованиям, но и *сознательно использовать* механизмы моральной регуляции в управлении человеческими ресурсами.

Основные профессиональные роли менеджера по персоналу

Но самой большой радостью было для него участвовать в домашних ссорах. Ни одна семейная склока на много миль кругом не обходилась без его деятельного участия. Обычно он начинал как примиритель, а кончал как главный свидетель жалобщика.

Джером К. Джером. Сборник «Наброски лиловым, голубым и зеленым»

Если воспользоваться моделями компетентности применительно к самим характеристикам менеджера по персоналу, то из всего изложенного выше ясно, что это не может быть ни одномерная модель, описывающая достаточно простой вид деятельности, ни абстрактная модель, служащая обобщением свойств целого класса родственных деятельностей. Это должна быть модель *сложноорганизованной деятельности,* включающей в качестве элементов другие виды деятельности. Поэтому модель компетентности менеджера по персоналу представляет собой *многоролевой профессиональный профиль.*

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

1) 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;

2) множество ключевых «зон ответственности» менеджера по персоналу;

3) наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого менеджера по персоналу;

4) критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

5) конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;

6) специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

Ключевые роли менеджера по персоналу

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1. *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 (вице-президент по управлению персоналом).

2. *Руководитель службы управления персоналом* — организатор работы кадровых подразделений.

3. *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 их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4. *Кадровый инноватор* — руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получат широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. *Исполнитель* — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. *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.

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным* ролевым набором для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента отдельно взятой организации.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу[7], 11 областей компетентности были признаны *ключевыми,* поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевых области компетентности были объединены в три группы.

1. Личная порядочность:

1) этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

2) добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

3) рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

2. Целеустремленность и продуктивность:

1) результативность — ориентация на конечный результат;

2) настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

3) преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

4) уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

3. Навыки командной работы:

1) командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

2) контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

3) коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

4) 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):

1) этичность;

2) коммуникабельность;

3) умение слушать;

4) контактность;

5) командная ориентация;

6) добросовестность;

7) рассудительность;

8) результативность;

9) настойчивость;

10) уверенность в себе;

11) преданность организации и деловая ориентация.

Случайно ли то, что именно этичность оказалась приоритетной областью компетентности менеджера по персоналу? *Репутация* профессионала, накопленный им социальный и моральный капитал во многом предопределяют успешность его деятельности в профессиональных сетях. Поскольку сетевые формы организации подразумевают переход на *контрактные* (как правило, срочные) формы привлечения персонала, то работу с ним менеджер по персоналу обязан строить на основе не только формальных и неформальных методов контрактации, но и используя приемы

психологического контракта. Установление атмосферы взаимного доверия является ключом к эффективной деятельности всей системы кадрового менеджмента, обязательно включающей не только штатных работников кадровых служб, но и практически весь менеджерский корпус корпорации, а также внешних консультантов. Более того, каждый работник кадровой службы должен исполнять еще одну обязательную роль — своеобразного «камертона» морально-психологического климата в рабочих группах и коллективах.

3. 1. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу

Очевидно, главное в этом амплуа — честность. Честность, понятая очень широко. Прежде всего, честность по отношению к самой игре. Щепетильное отношение к исполнению всех ее правил.

В. Ворошилов. «Феномен мира»

Исторические истоки профессиональной этики менеджера по персоналу

Общей основой профессиональной этики служит понимание *труда* как *нравственной ценности* в противоположность ветхозаветному представлению о труде как наказании, проклятии. *Ценности* — это представления о должном, «концепция желаемого» (по Т. Парсонсу). Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Человек вынужден трудиться независимо от того, считает ли он труд ценностью, хотя может избежать подобной участи, как Сократ, который, как известно, важнейшим достоянием человека почитал досуг.

В обществе, в котором использовался труд рабов, связь добродетели и трудолюбия не представлялась очевидной, и античные мыслители полагали основой нравственного воспитания занятия философией. В диалогах Платона (427—347 г. до н.э.) упоминается несколько десятков различных видов занятий, но для всех трудящихся, земледельцев и ремесленников, поскольку в них преобладает вожделеющая часть души, самой главной является добродетель умеренности: любовь к порядку, дисциплина, способность подчиняться высшим классам. Для стражников, в которых преобладает волевая часть души, главная добродетель — мужество, для правителей — мудрость, в них преобладает разумная часть души. Справедливость — это гармония между тремя добродетелями. Ее реализует любой гражданин, исполняя свое дело наилучшим образом по природе и по закону.

В идеальном государстве гражданам надлежит заниматься тем, что соответствует их натуре и воспитанию — трудиться, оборонять Город или управлять. При этом экономическая свобода предоставлена Платоном только представителям сословия трудящихся. Они производят продукты потребления, самостоятельно продают эти продукты, вступают в торговые отношения с иностранцами, что строго запрещено и воинам, и философам, но познание и созерцание идеи Блага трудящимся недоступно, это не их дело, хотя Платон допускает переход из сословия земледельцев и ремесленников в сословие философов, если у представителя «третьего» сословия обнаружатся для этого природные данные.

Учение Платона об идеальном государстве вряд ли можно считать образцом профессиональной этики, так как в нем представители отдельных профессий, и даже мудрецы, не считаются носителями моральных принципов — все закабалены служением вечному миру идей. Первый известный кодекс профессиональной морали составлен не философом, а основателем научной медицины Гиппократом (прибл. 460—370 гг. до н.э.). Этот знаменитый кодекс содержит, с одной стороны, конкретные правила, непосредственно связанные с профессиональной деятельностью врача («Не стану оперировать страдающего каменно-почечной болезнью, но предоставлю это искушенным практикам»), и, с другой стороны, абстрактные принципы, оставляющие за ним свободу морального выбора («Употреблю все свои силы для помощи больным и воспрепятствую

несправедливости и нанесению вреда»). Профессиональный долг врача — это его высокий моральный долг перед своими пациентами, коллегами, учителями и учениками.

Нет ничего удивительного в том, что именно для врачебной профессии был создан такой документ: во-первых, предметом труда здесь является здоровье и жизнь человека, во-вторых, врач должен обладать целым рядом особенных качеств — профессиональных и моральных, в-третьих, в самой врачебной деятельности содержится целый ряд проблем и противоречий, не разрешимых иными средствами, кроме моральных. Что же касается документального оформления принципов медицинской этики в виде кодекса, то оно необходимо, во-первых, для повышения степени доверия пациента ко врачу, а во-вторых, для воспитательных целей. Медицинские знания с древности передавались от отца к сыну, этот же тип отношений между учителем и учеником был присущ и школе Гиппократа.

Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования («Если кто не хочет трудиться, тот и не ешь», — это слова апостола Павла из Второго послания к фессалоникийцам), но и как способ формирования человеческого достоинства. Профессиональная этика протестантизма ставит и решает традиционные этические проблемы, основываясь на утверждении моральной ценности и же святости профессионального труда: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так называемую проблему *призвания;* проблема смысла жизни становит проблемой смысла профессиональной деятельности; моральный долг рассматривается как долг профессиональный; моральная ответственность преломляется через профессиональную ответственность, профессиональные качества личности получают моральную оценку.

Слово «профессия» (лат. «объявляю своим делом») означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки, ряда факторов, определяющих выбор профессии: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда, — любой может стать решающим, а понятие «призвание» является синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности своим делом. Макс Вебер определял призвание как такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной моделью… Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания[8].

Впервые понятие «призвание» в светском значении применил Мартин Лютер при переводе «Книги Премудростей Иисуса, сына Сирахова». Здесь и речи нет о свободном выборе профессии и ответственности за этот выбор, являющийся божественным промыслом. Для Лютера отношение к труду как призванию противоположно бессмысленным аскетическим монашеским упражнениям. «Каждый должен быть послушен тем трудом, которым покарал его Господь». Однако призвание — это не только смирение со своей участью, но прежде всего добросовестный труд, и ответственность за отношение к труду полностью лежит на самом человеке. С этой точки зрения нет принципиальной разницы между трудом капиталиста, наемного работника, администратора, управляющего и любого другого. В определении призвания, несомненно, присутствует иррациональный момент, который и придает профессии этический смысл. Призвание одновременно характеризует выбор профессии с точки зрения ее значения для человека и освящает выбор ориентацией на некий абсолют, находящийся вне индивидуального сознания. В XVI в. но мог быть только божий промысел, в XX в. — общечеловеческие гуманистические ценности.

Профессиональный долг

Индивидуальная мораль в профессиональной сфере предполагает также осознание профессионального долга.

Первоначальное содержание этой этической категории, исторически сложившееся в рамках протестантской этики, хотя и отличается от того содержания, которое оно имеет в светской этике, все же по существу глубоко связано с ним требованием *самоотречения.* В противоположность монашескому аскетизму в протестантизме утверждается принцип мирской аскезы, решительно отвергающий непосредственное наслаждение богатством. Наиболее последовательное воплощение эта этика получила у последователей Кальвина в Англии — пуритан, порицавших как непростительные занятия пустую болтовню, излишества, суетное тщеславие, превышающий необходимое время сон, считавших тяжким грехом бесполезную трату времени. Не принимая крайностей пуританского аскетизма, граничащего с ханжеством, следует, тем не менее, признать, что достижение успеха в любой профессии неизбежно связано с определенным самоограничением, без чего невозможна профессиональная реализация личности.

Самоограничение выражается в стремлении выработать в себе такие качества, как дисциплинированность, организованность, честность, деловитость, упорство, сдержанность. В XVI в. последователей практической этики кальвинизма называли методистами за создание строгого метода всего поведения, который преследовал две задачи: освобождение от иррациональных инстинктов, от влияния природы и мира вещей, подчинение жизни плановому стремлению; постоянный самоконтроль и активное самообладание.

Смысл профессиональной деятельности

Если категории «призвание» и «профессиональный долг» выражают отношение человека к своему делу, то проблема смысла профессиональной деятельности порождается взаимодействием людей в обществе и в упрощенном виде может быть сформулирована как вопрос «Для кого человек должен трудиться?» Варианты ответа: *1)* на благо будущих поколений; *2)* ради себя и своего материальною благополучия; *3)* для других членов общества. Адам Смит взаимодействие личных и общественных интересов, регулируемое рыночными механизмами, представлял так:

Не на благосклонность мясника, булочника или земледельца считываем мы, желая получить обед, а на их собственную заинтересованность; мы апеллируем не к их любви к ближнему, а к их эгоизму, говорим не о наших потребностях, а всегда лишь об их выгоде[9].

Иными словами, объективно всякая востребованная деятельность в буржуазном обществе так или иначе учитывает чьи-то интересы, однако указание на адресата деятельности само по себе не может придать ей моральный смысл. Только осознание общечеловеческого, общекультурного значения поставленных целей, как бы абстрактно, идеалистично или недостижимо это ни звучало, делает профессиональную деятельность морально осмысленной.

Выработанные протестантской профессиональной этикой положения касаются любой профессиональной деятельности. К концу XIX в. различные профессиональные сообщества начинают составлять собственные моральные кодексы, конкретизируя абстрактные принципы применительно к той или иной профессии — журналиста, юриста, педагога, дипломата. Во многих штатах США и в Канаде, например, в начале XX в. были приняты этические кодексы инженеров, которые действовали до 70-х г.г. XX в., затем были пересмотрены и дополнены и продолжают действовать. В них подробно анализируются как общие, так и частные аспекты морального долга инженера по отношению к народу, к своему нанимателю, клиентам, другим членам профессионального сообщества, а также к себе самому.

Профессиональная этика менеджера по кадрам включает в себя все перечисленные принципы и категории, но по форме и содержанию деятельности обладает специфическими особенностями.

Любые решения кадрового работника отягощены ответственностью за чужие судьбы. Строго говоря, представители всех профессий, имеющих человека в качестве объекта деятельности (врач, учитель, юрист, журналист) несут такую ответственность, но именно руководитель отвечает за реализацию профессиональных возможностей работников, их карьеру, а следовательно, за их общественное положение.

Моральные и деловые качества людей становятся для менеджера по персоналу объектом профессиональной деятельности:

1) чисто профессиональные качества — профессиональные навыки, опыт работы, знание иностранных языков;

2) морально-психологические как профессиональные — целеустремленность, выдержка, честность, принципиальность, самоотверженность, требовательность;

3) моральные — доброта, отзывчивость, гуманность, достоинство, уважение других, порядочность, щедрость, мужество, справедливость, совесть.

Эволюция профессиональной этики кадрового работника в XX в.

Появление специалистов по работе с кадрами *(управлению персоналом)* связано с реализацией принципов научной организации труда, поставившей перед собой задачу максимально эффективно использовать (эксплуатировать) всех работников в рамках высокоорганизованного, высокотехнологичного производства. Человек с точки зрения этой доктрины, *доктрины* X, рассматривался как винтик, которого можно при необходимости сменить другим человеком, если использование первого становилось экономически неэффективным. Соответствующее отношение к работнику со стороны кадровых служб состоит в том, что средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции, ленив, желает находиться в безопасной ситуации. Его надо готовить к выполнению строго определенной профессиональной роли и по возможности минимизировать социальные конфликты и прочие негативные явления, влияющие на снижение производительности труда или повышение издержек производства.

Вторая волна, или революция в управлении персоналом были связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях. Второй этической доктриной кадровой работы, *доктриной У*, человек трактовался уже как работник, которого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации. Различия между этими доктринами нашли отражение в теории X — У, разработанной Д. МакГрегором[10].

Последняя, третья, революция в работе с персоналом была связана с концепцией У. Оучи — Z-концепцией[11]. Она состояла в том, что цель кадровой работы — максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб — способствовать максимальному развитию предпринимательской активности) всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

В организациях типа Z сознательно и планомерно применяются моральные механизмы регуляции: проявляется интерес человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

Актуальность этического регулирования профессиональной деятельности менеджера по персоналу

Ориентируясь в кадровой работе на основные продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. *К. Ходжкинсон,* профессор Оксфордского университета, выявляет четыре основных *административных заблуждения по отношению к ценностям*[12]:

1) *натуралистическое* заблуждение — разграничивает факты и ценности. «Нельзя познать должное из сущего», а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;

2) гомогенетическое — уравнивание ценностей, в то время: как ценности иерархичны;

3) *удаление источника* ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;

4) *милитаристическое* — отделение целей организации от средств их достижения.

Хорошего руководителя от плохого, сильного — от слабого отличает, по мнению К. Ходжкинсона, способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

Рациональное отношение к моральной регуляции взаимоотношений в организации, институционализация морали порождают потребность в конкретных практических рекомендациях относительно разрешения сложных проблемных ситуаций, так называемых этических дилемм, когда руководитель вынужден выбирать не между двумя одинаковыми с этической точки зрения способами действия, а должен решить, делать или не делать что-либо такое, что хотя и выгодно ему самому или организации или обоим, но может считаться неэтичным. Этично ли, например, дать и взятку, чтобы получить выгодный контракт? Этично ли позволять своей компании размещать вредные отходы в опасном виде? Этично ли скрывать информацию, которая может заставить хорошего работника принять решение о перемене места работы? Этично ли заниматься на рабочем месте личными делами?

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилеммами не только во взаимоотношениях начальников с подчиненными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами. Следовательно, все больше и больше организаций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы помочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в сложных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма полезный проверочный лист, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами[13]:

Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

«Это законно?»

«Это правильно?»

«Это полезно?»

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

«Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?»

«Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?»

Шаг 7. Предпринять действие.

К сожалению, каждый из нас может рационально оправдать безнравственное поведение. Мы можем убедить себя в том, что такие действия приемлемы. Лучший способ предотвратить аморальные действия — распознать, что это оправдание основав на порочной и самоуслужливой логике. Полезно быть во всеоружии против *четырех* общих рациональных способов оправдания неэтичного поведения:

• убедить себя в том, что поведение на самом деле не является неэтичным или противоправным;

• объяснить поведение, что действуешь в интересах организации или в своих наивысших интересах;

• притвориться, будто поведение вполне нормальное, потому что больше никто не узнает о нем;

• надеяться, что ваше начальство поддержит вас и поможет вам, если что-нибудь получится плохо.

Выработка нравственно выверенной линии поведения каждого сотрудника, коллектива и корпорации в целом является важнейшей задачей кадрового менеджмента. От успеха в этом непростом деле зависит *репутация* корпорации, ее управленческой команды, отдельных структурных подразделений и каждого сотрудника. Поскольку современные корпорации функционируют и развиваются, как правило, в многопрофессиональных средах, *система моральных регулятивов* корпоративного поведения должна выстраиваться в рамках *деловой этики.* Тем самым кадровый менеджмент в современных условиях может взять на себя *функцию управления репутацией* корпорации и ее сотрудников, способствуя повышению их морального авторитета, а, значит, и наращивая моральный капитал корпорации.

Резюме

1. Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить роли, ключевые для профессии менеджера по персоналу.

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 (вице-президент 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 их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

Кадровый инноватор — руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получат 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.

2. Этическое регулирование деятельности работников кадровых служб, как и всякая другая профессиональная этика, возникает тогда, когда представители данной профессии сталкиваются с проблемами, которые невозможно разрешить никакими другими средствами, кроме средств морали: осознание противоречия между должным и сущим, свободный моральный выбор, императивные ценностные формы — идеалы, принципы и нормы.

3. Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

1) Это законно?

2) Это правильно?

3) Это полезно?

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

1) Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?

2) Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?

Шаг 7. Предпринять действие.

4. Для рационального построения кадрового менеджмента и взаимоотношений в организации менеджер по персоналу должен уметь разрешать этические дилеммы и выбирать наиболее

эффективные и в то же время морально безупречные способы поведения. Для этого необходимо знал основные правила поведения в ситуации морального выбора, а также разбираться в тонкостях конкретных правил поведения в типичных производственных ситуациях.

Контрольные вопросы

1. Как взаимосвязаны основные профессиональные роли менеджера по персоналу?

2. Почему этические требования к менеджеру по персоналу приобрели столь важное значение на исходе XX в.?

3. Назовите основные категории профессиональной этики.

4. Какие моральные качества личности расцениваются как ее профессиональные качества?

5. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу?

6. Отношение к человеку как объекту профессиональной деятельности кадрового работника на протяжении XX столетия изменялось. Расскажите об отражении этого изменения в доктринах X, У, X —У и Z.

7. В чем выражается противоречие между должным и сущим для представителей делового мира: управляющих, руководителей, специалистов по кадровой работе, предпринимателей?

8. Каковы способы рационального оправдания безнравственного поведения в сфере деловых взаимоотношений?

4. Деловая этика — архитектоника кадрового менеджмента

— Как снять Тигру с дерева, — сказал Иа-Иа, — и никому не повредить! Придерживайся этих правил, уважаемый Пятачок, и все будет в порядке!

А.А. Милн. «Винни Пух и все, все, все…»

Деловая этика в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организаций в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Многие фирмы создают корпоративные этические кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако издание этического кодекса нередко служит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих, как правило, ниже, чем представителей других профессий.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности. От сетований на неуловимый и не поддающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превращению этических аспектов деятельности организации в планируемый и контролируемый порядок, институционализировать морааль. Соответственно можно выделить следующие уровни в системе регулятивов деловой этики в корпорации:

1) *этические принципы (императивы),* доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;

2) нормативные акты, регламентирующие поведение сотрудников корпорации;

3) *коллективы сотрудников* корпорации, чья деятельность определяется моральным климатом организации;

4) *индивидуальные мотивы* сотрудников корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать, что этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — *миссия корпорации, корпоративный этический кодекс* (моральные институции), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими *реально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера*

4.1. Корпоративный этический кодекс

And our friends are all on board;
Many more of them live next door;
And the band begins to play.
We all live in a. yellow submarine,
Yellow submarine, Yellow submarine…

John Lennon & Paul McCartney

Этический кодекс, ценности и миссия организации

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. гуманистические *универсальные принципы справедливости:* равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (Л. Кольберг); принцип благоговения перед жизнью (А. Швейцер). В известной книге А. Печчеи «Человеческие качества»[14] намечены *шесть целей для человечества,* по которым можно сверять цели деятельности организации:

• «внешние пределы» — уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;

• «внутренние пределы» — исследование физических и психологических возможностей человека;

• защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;

• «мировое сообщество» — выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в систему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;

• среда обитания, генеральный всемирный план человеческих поселений;

• производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протяжении последних четырех столетий и в какой-то степени ограничивают максимальные этические требования:

утилитаристский принцип — предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;

индивидуалистический принцип — направлен на достижение чьих-либо долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, миссии, цепях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний просто как к красивым словам, в то время как этические стандарты требований, предъявляемых обществом к организациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение различных социальных проблем: повышение качества жизни наемных работников, защита окружающей среды, благотворительная деятельность, повышение качества жизни всех граждан общества.

Существует точка зрения, что, в конечном счете, повышение степени социальной ответственности способствует осуществлению долгосрочных целей организаций и выгодно им.

Приведем аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

«За»

1) социальная ответственность уравновешивает могущество корпорации и ответственность корпорации;

2) добровольная социальная ответственность позволяет избежать принудительного правительственного регулирования;

3) общественность одобряет организации, несущие ответственность перед обществом, что в результате способствует их успеху;

4) действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;

5) создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций;

6) организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем;

7) организации морально обязаны помогать обществу.

«Против»

1) ценой такого поведения являются снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;

2) компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;

3) расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, повышения цен;

4) принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей;

5) принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации;

6) ответственность за социальные проблемы лежит на индивидуумах, а не на корпорациях;

7) руководители корпораций не научены решать общественные проблемы.

Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целями организации и ее основными целями — достижением успеха и прибыли. Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью. Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, и, наоборот, тот, кто руководит, искренне считает этику бесполезной и абстрактной наукой.

Деловой этикет

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет не относится к. собственно моральным способам регуляции поведения, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регламентируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора. Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. «Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры», — говорил И. Кант[15].

Слово «этикет» означает установленный порядок поведения и определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления — деловой этикет. Этикет представляет собой систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи и умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Все ни ситуации в деловом этикете дополняются правилами поведения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношения мужчин и женщин в процессе делового общения.

Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя имеют и некоторые национальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой стиль делового общения и руководства (авторитарный, демократический, либеральный или попустительский) характерен для делового общения в организации в целом, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы. Здесь же приведем *шесть основных заповедей делового этикета,* сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропагандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

Основные заповеди делового этикета

1. Делайте все вовремя!

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании — прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие, могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. Не болтайте лишнего!

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придираться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности — искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

4. Думайте о других, а не только о себе!

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики — от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Одевайтесь как положено!

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, — прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым

лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары: от туфель до галстуков.

6. Говорите и пишите правильно!

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совершенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которого зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, — в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, — не произносите самого бранного слова. Существует способ указать, что в тексте опущено бранное слово, например, произносится слово *эксплетив.*

4.2. Неформальные уровни моральной регуляции поведения работников

Первый министр: -Бедная принцесса! Шантажиста мы разоблачили бы, вора поймали бы, ловкача и хитреца перехитрили бы, а этот… Поступки простых и честных людей иногда так загадочны!

Е. Шварц. «Тень»

Моральный климат организации

Моральный климат организации определяется ее *организационной культурой.* Формальные, юридически зафиксированные аспекты организации в виде уставных целей, миссии, ценностей могут расходиться с реальными целями и содержанием деятельности и характером взаимоотношений людей, которые в организации складываются, поэтому можно говорить о формальной, легитимной организационной культуре и теневой или реальной организационной культуре, которая в данной организации реализуется. Именно последняя и определяет доминирующие в организации морально-психологические стереотипы поведения и отношений.

Моральный климат в общественных организациях, относящихся к органической культуре, определяется совокупностью социальных и нравственных ценностей, разделяемых членами этих общественных организаций, в государственных, относящихся к бюрократической организационной культуре, — официально принятыми законами и кодексами, которым обязаны строго следовать государственные служащие. В коммерческих организациях цели достигаются за счет создания высокой устойчивой мотивации работников — членов организации, в том числе и моральной мотивации.

Для предпринимательской организационной культуры этическая доктрина должна быть построена на принципах эгоизма, который преследует извлечение максимальной прибыли для каждого члена организации. Этические принципы органической организационной культуры, построенной на основах коллективизма, предполагают максимальное достижение равенства каждого из членов коллектива, равные права и равные обязанности. Бюрократическая организационная культура по своей природе двойственна, поскольку имеет иерархическую организацию, а «мораль верхов» и «мораль низов», как известно, всегда отличаются одна от другой. Их объединяет максимальное делегирование ответственности вверх, т.е. безответственное поведение членов организации и максимальное сосредоточение властных функций и ответственности у тех людей, которые находятся на верху этой «пирамиды власти». Поэтому принцип «верхов» — «делай все, что хочешь», а «низов» — «делай то, что велит начальник».

Для бюрократической культуры именно это состояние раздвоенного, отчужденного, «несчастного сознания»[16] является наиболее характерным.

Взаимоотношения начальника и подчиненного могут быть описаны тремя моделями:

1) подчиненный рассматривает себя как жертву обстоятельств в той среде или в тех условиях, которые создает и полностью навязывает ему начальник, поэтому начальник несет полную моральную ответственность за все, что происходит с подчиненными;

2) подчиненный — это «пустой сосуд», действующий в соответствии с той ролью, которую предписывает организация, и отвечающий только за то, насколько он соответствует ожиданиям или предписаниям, навязываемым в данной организации этой роли;

3) подчиненный — смекалистый исполнитель, который может не только начальнику угодить, но и себя не обидит. Это верхушка двойной морали, когда, как говорили в «застойные» времена, «начальники делают вид, что платят, а подчиненные делают вид, что работают».

Партиципативная организационная культура построена на принципах максимального саморазвития каждого члена коллектива и участия в зависимости от компетентности и осведомленности всех членов организации в общих для них делах. Возрастает роль моральной регуляции, и ключевым принципом становится принцип справедливости.

Морально-психологические стереотипы

Каждой организационной культуре, таким образом, соответствуют базовые морально-психологические стереотипы:

1) органической — *коллективизм,*

2) предпринимательской — *индивидуализм,*

3) бюрократической — *конформизм,*

4) партиципативной — *гуманизм.*

Хотя они не исчерпывают всего многообразия факторов, влияющих на нравственную атмосферу, однако могут быть положены в основу типологии морально-психологических стереотипов организационных культур.

В зависимости от специфики социальной структуры, определяемой организационными формами — *личностной, функциональной, авторитарной и проектной,* — можно выделить следующие типы организационных культур, в которых доминируют различные нравственные отношения. Так, для социальной структуры, построенной на неформальных отношениях, главным моральным фактором выступают моральные качества личности. Они полагаются либо врожденными, либо приобретенными и соответственно большая степень ответственности ложится на человека или на воспитавшую его среду.

Для функциональной социальной структуры, где преобладают формальные отношения, характерна *проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали.* Что является детерминантом в поведении человека и его отношении к своим обязанностям — его собственные представления о себе и своей роли, или ожидания окружающих.

В централизованных структурах, основанных на авторитарных формах организации, доминируют *отношения господства и подчинения,* и мораль всегда имеет двойственный характер: мораль «господ» и мораль «рабов», начальников и подчиненных.

Проектные формы организации сталкиваются, как правило, с проблемой соотношения целей и средств в деятельности. Какие средства моральны для достижения поставленных целей, и можно ли ради высоких целей пренебречь требованиями морали при выборе средств?

Как показано в табл. 4.1, морально-психологические стереотипы организационных культур зависят, с одной стороны, от базовых стереотипов, определяемых типами совместной деятельности, а с другой — от организационно-культурных типов, определяемых спецификой социальных структур.

Менеджер по персоналу может использовать эту таблицу для диагностики морального климата и его корректировки, чтобы способствовать творческому развитию каждого работника и эффективному взаимодействию в организации.

Таблица 4. 1

	Организационно - культурные типы (по видам социальных структур)			
	Культуры личности		Культура роли	
Морально – психологические стереотипы организационных культур	Моральные качества ¾ врожденные	Моральные качества ¾ приобретенные	Детерминанта поведении: «Я ¾ образ»	Детерминанта в поведении: ожидания окружающих
Коллективизм	Альтруизм	Аскетизм	Волюнтаризм Фанатизм	Догматизм
Индивидуализм	Гедонизм	Стоицизм	Ригоризм	Пессимизм
Конформизм	Фетишизм	Пуританство	Благочестие	Фарисейство Ханжество
Гуманизм	Эвдемонизм	Трудолюбие	Персонализм (самореализация)	Оптимизм

Продолжение таблицы 4.1

	Организационно - культурные типы (по видам социальных структур)			
	Культура власти		Культура цели	
Морально –	Мораль	Мораль	Моральность	Моральность

психологические стереотипы организационных культур	«господ»	«рабов»	целей	средств
Коллективизм	Авторитаризм Демагогия	Апатия. Цинизм	Иезуитизм	Подвижничество
Индивидуализм	Эгоизм	Нигилизм	Утилитаризм	Скептицизм
Конформизм	Фатализм	Квиетизм	Пробабилизм	Карьеризм
Гуманизм	Элитизм	Эгалитаризм	Перфекционизм (самосовер ¾ шенствование)	Благовение перед жизнью

Руководитель как моральный лидер

Особую роль в формировании морального климата организации играют нравственная позиция руководителя организации и его личные моральные качества.

Моральные обязанности руководителя:

1. Анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией.

2. Контроль аффектов и эмоций — как своих собственных, так и окружающих людей.

3. Анализ предпочтений в организации в категориях «осознание», «вовлеченность», «приверженность», являющихся неопределенными понятиями.

4. Реализация этического выбора — «делать не то, что хочется, а то, что следует».

Шесть этических моделей лидерства:

• лидер-защитник (опекун);

• лидер - «конфуцианский мудрец»;

• выразитель идеи социального равенства;

• лидер-«неостоик» — преобладает чувство долга и приверженность к классическим этическим нормам;

• лидер-суперпрофессионал;

• харизматический лидер.

5. Овладение «философией благородного труда».

6. Овладение искусством безразличия к собственной выгоде[18].

В условиях российской действительности, однако, принято чрезмерно лояльно относиться к любым поступкам шефа, личные симпатии которого расцениваются как решающий фактор благополучия членов компании. Так считают западные предприниматели, открывшие свои фирмы в нашей стране[19].

Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители; придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей поведения, ориентированных на применение современных технологий командного менеджмента. Так, С.Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации «Betchel Group», анализирует истоки успехов своей компании[20].

Он считает, что реализация метода корпоративного управления «непрерывное усовершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою собственную, основанную на *командном духе,* модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации. Внимание управленческой команды было сфокусировано на:

• учете финансовых интересов потребителей;

• способности пробуждать энергию подчиненных на достижение будущих результатов;

• укреплении чувства собственника у членов управленческой команды;

• создании атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

Чтобы управленческая команда работала эффективно, каждый ее член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической самооценке и оценке коллег, поддерживать дисциплину и сохранять толерантность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии ее членов, и только умножение усилий и способностей каждого дает синергетический эффект при решении самых сложных проблем.

С. Бетчел подчеркивает, что к началу 90-х годов наступила совершенно новая эра в жизни бизнес-структур: на смену внутренней конкуренции между менеджерами *корпорации* пришла эпоха кооперации, нашедшая свое концентрированное выражение в *командном подходе,* который тем не менее предполагает ясное очерчивание полномочий и уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии. Оценивая свой почти полувековой путь в бизнесе, С. Бетчел считает, что залогом его успехов стали его личные качества:

1) выдающийся характер;

2) постоянное стремление к совершенствованию собственной деятельности;

3) командный игрок;

4) готовность к позитивному и конструктивному влиянию на происходящие события внутри корпорации и вокруг нее;

5) объективность, реалистичность, восприимчивость к происходящим изменениям и новым открывающимся перспективам;

6) провидец, чье внимание обращено на те области, где только опыт и способности многих позволяют предвидеть самые большие возможности для долговременных капиталовложений, создание уникальных конкурентных преимуществ для собственной компании путем инноваций в промышленности;

7) старательность;

8) наслаждение собственной работой и открытое выражение своего трудового энтузиазма.

Но подлинным лидером корпорации, заключает С. Бетчел, руководитель станет в том случае, если он сумеет распространять эти качества среди окружающих его людей.

Однако стать *моральным лидером* в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры. Раскроем специфику функций авторитета[21].

Механизм процесса функционирования (укрепления) морального авторитета

1. *Инцидент* в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы найти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) — *профетическая функция* морального авторитета.

2. Предъявление моральным авторитетом *морального принципа,* на основании которого обнаруживается оправданность (правильность) выбранного варианта разрешения кризисной ситуации — *верификационная функция* морального авторитета.

3. Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно *моральным принципам,* и создание «легенды» (героической баллады), содержащей *рецепт* морально оправданных в кризисной ситуации действий, *легитимационная функция* морального авторитета.

4. Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. *Культ героев* освящен моральным авторитетом — *институциональная функция* морального авторитета.

5. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий — *прогностическая функция* морального авторитета.

6. Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предостеречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом *канонической версии инцидента (организационного мифа) — нарративная функция* морального авторитета.

7. Установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов — *функция табу* морального авторитета.

Механизм закрепления в организационной культуре новых норм, принципов, образцов и составляет содержание деятельности морального лидера, берущего на себя нелегкую *миссию морального авторитета.*

Резюме

1. Деловая этика в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она включает явления различных порядков: этическую *оценку* как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

2. Можно выделить следующие уровни в системе регулятивов деловой этики в корпорации:

• *этические принципы (императивы),* доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;

• *нормативные акты,* регламентирующие поведение сотрудников корпорации;

• *коллективы* сотрудников корпорации, чья жизнедеятельность детерминируется моральным климатом организации;

• *индивидуальные мотивы* сотрудников корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать, этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — миссия корпорации, корпоративный этический кодекс (моральные институции), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера.

3. Шесть этических моделей лидерства:

• лидер-защитник (опекун);

• лидер-«конфуцианский мудрец»;

• выразитель идеи социального равенства;

• лидер-«неостоик» — преобладает чувство долга и приверженность к классическим этическим нормам;

• лидер-суперпрофессионал;

• харизматический лидер.

4. Шесть основных заповедей делового этикета:

• Делайте все вовремя!

• Не болтайте лишнего!

• Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

• Думайте о других, а не только о себе!

• Одевайтесь как положено!

• Говорите и пишите правильно!

5. Основные функции морального авторитета:

• профетическая

• верификационная

• легитимационная

• институциональная

• прогностическая

• нарративная

• табу

Контрольные вопросы

1. Покажите принципиальные различия в механизмах моральной регуляции работников корпорации по уровням деловой этики.

2. Из чего складывается и от чего зависит моральный климат в организации?

3. Раскройте специфические черты морального климата в организациях, где доминируют соответственно морально-психологические стереотипы коллективизма, индивидуализма, конформизма и гуманизма.

4. В чем состоит этическое содержание требований делового этикета?

5. Охарактеризуйте различные модели морального лидерства.

6. Какими моральными качествами должен обладать современный руководитель?

7. Раскройте механизм функционирования морального авторитета.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

II

— Мы — новое домоуправление нашего дома… Я — Швондер, она — Вяземская, он — товарищ Пеструхин и Жаовкин. И вот мы…
— Это вас вселили в квартиру Федора Павловича Саблина?
— Нас, — ответил Швондер.
— Боже, пропал Колабуховский дом!

М. Булгаков. «Собачье сердце»

5. Организация как феномен

И все-таки, следуя инстинкту, номы продолжали соблюдать иерархию. Мир испокон веку четко делится на тех, кто указывает другим, что следует делать, и тех, кто выполняет эти указания. Так неким загадочным образом у номов сформировалось новая элита. Рулевые.
Принадлежность к разряду рулевых определялась в зависимости от того, где тот или иной ном находится во время Большой Гонки.

Пратчетт. «Землекопы, или Новые приключения номов»

Понятие «организация» произошло от французского organisation; organiser — устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать. Этим словом можно определять:

• строение чего-либо. Обычно в этом значении оно употребляется в естественных науках (физике, химии, …);

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

• 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 задания особых форм взаимодействия людей, подструктур формирует план и порядок осуществления деятельности.

5.1. Организация как «имплицитная» модель

Все здание было из воды. Фундамент клался из воды; стены, кровля, стекла, украшения выводились из нее же; все спаивалось водою; вода принимала все формы, какие угодно было затейливому воображению дать ей.

И. Лажечников. «Ледяной дом»

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

1) каждая организация существует в измерении пространств и времени; существование организации можно рассматривать либо как ее функционирование, либо как развитие;

2) различие между функционированием и развитием состоит в различном соотношении влияния внешних или внутренних (по отношению к организации) обстоятельств и факторов;

3) о функционировании организации 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);

4) главные проблемы возникают при попытке понять сущность «развития организации». С одной стороны, предполагается, что источник изменений находится внутри организации. А, другой, — сами изменения могут быть «прогрессивными» или «регрессивными».

При этом каждый раз открытым остается вопрос, что ее *внутренняя среда организации.*

Организация как система (эмпирическая модель)

Многократные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее внутренней среде. Это и идентификация организации на формальную и неформальную составляющие организации, 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.

По нашему предположению, одним из возможных путей ответа на этот вопрос могло бы быть обращение к носителям «опыта чувственных переживаний» организационной реальности, т.е. исследование представлений людей о том, что есть организация. Возможность такого подхода обосновывается тем, что согласно основным положениям теории социальных представлений, социальное представление:

1) выражает не индивидуальное мнение человека, а его мнение как члена общности;

2) является результатом взаимопроникновения субъекта и объекта, в котором сливаются воедино образ и значение;

3) в социальном взаимодействии одновременно выполняет функции познания, регуляции и адаптации.

В этом смысле представление людей о собственной организации и может рассматриваться как форма обыденного совместного знания **(со-знания),** обусловленного внутриорганизационнымконтекстом. Понятно, что благодаря процессу «объективации» снимается противоречие между субъектом и объектом управления, а сам процесс управления (по крайней мере, в его социально-психологическом измерении) 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 специальною рассмотрения социальных психологов (М. Аргайл).

Отправным пунктом исследований, относящихся к данному направлению, служит понимание социальной ситуации в качестве «естественного фрагмента социальной жизни, определяемого включенными в него людьми, местом действия и характером развертывающихся действий или деятельности» (цит. по: *Шихирев,* 1999, С. 284—285). Это позволяет выявить систему универсальных факторов, определяющих любую ситуацию социального взаимодействия и проявляющих ее определенность. Очень важный момент данного подхода — введение такой единицы анализа социально-психологической феноменологии как социальное событие (М. Аргайл, 1981).

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 происходят 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 1000 человек), в качестве центрального обсуждался вопрос о том, *«без чего не может существовать ни одна организованная общность людей».*

Нами получены следующие данные. В социальном представлении отечественных управленцев, занимающих разные уровни в структуре организации и имеющих разный опыт управленческой деятельности, по данным факторного анализа весьма отчетливо презентированы следующие измерения организации, которые можно считать не сводимыми друг к другу элементами, составляющими ее (организации) «внутреннюю среду» (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Элементы организации

5. 2. Элементы внутренней среды организации

— Ну какая может быть… — продолжал говорить командир, стоя спиной к своему самолету. … корова! — вырвалось у всех с добавлением крепких слов.
Створки бомболюка полностью были раскрыты. В верхней его части стояла корова, упираясь копытами в боковые стенки, как гимнаст, выполняющий на кольцах упражнение «крест»… Все вокруг было обильно вымазано навозом.

А. Рогожкин. «Особенности национальной охоты»

Рассмотрим подробнее каждый из элементов, представленных на рис. 5.1, 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 существовать далее, если не будет определена ее цель — то, ради чего 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.

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. Примером подобного рода заявлений могут быть следующие: «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 *«видение»* (от англ. vision — предвидение).

Структура

Элемент, без которого не может существовать ни одна организация, — ее структура. Этим понятием описывается внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены основных *три* типа организационной структуры:

1) линейная;

2) функциональная;

3) адаптивная.

1. *Линейная организационная структура,* которая часто называется *пирамидальной, бюрократической,* — строго иерархически организована, характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием.

Выделяются *два* подтипа линейной организационной структуры: *плоские* и *высокие,* различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

Преимущества линейных организационных структур:

1) четкая система взаимных связей;

2) быстрота реакции в ответ на прямые приказания;

3) согласованность действий исполнителей;

4) оперативность в принятии решений;

5) ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основная проблема организационных структур этого типа — ограниченность количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т. е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

Диапазон контроля определяется количеством связей в подразделении (организации). Эффективность управленческой деятельности зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением количества сотрудников, что существенно осложняет деятельность руководителя.

Типы связей:

• прямые единичные между подчиненными;

• перекрестные между подчиненными;

• прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

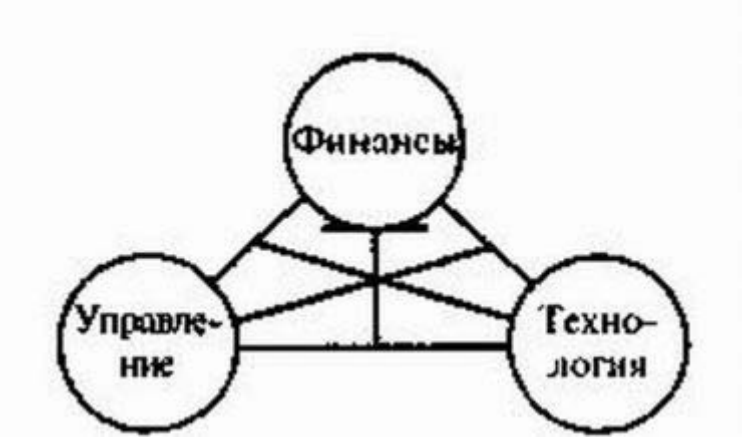


Рис. 5.2. Типы связей

Чем больше количество связей и чем они более неформальны, тем уже должен быть диапазон контроля для сохранения эффективного управления над структурой. Поэтому при реализации сложных видов деятельности, требующих от сотрудников большого числа согласования, уточнений, консультаций со стороны руководителя, необходимы узкий диапазон контроля и высокая (многоуровневая) организационная структура.

2. *Функциональная организационная структура* построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями (рис. 5.3)

Производственные подразделения

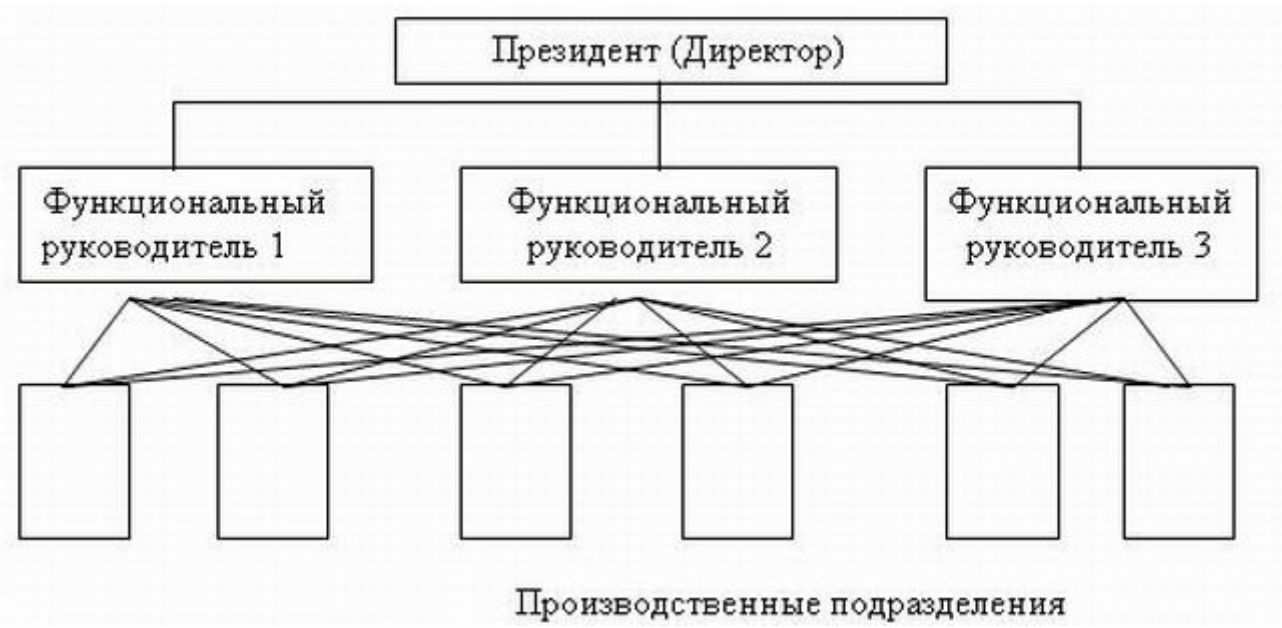


Рис. 5.3. Функциональная организационная структура

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур:

1) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;

2) высокая компетентность специалистов, отвечающих за (наполнение функций;

3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры — *дивизионная (департаментная),* которая может быть построена по продуктному, региональному (географическому), потребительскому (группе потребителей, обладающих общими свойствами) принципам.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и во вне ее.

Особого внимания заслуживают адаптивные организационные структуры, отличающиеся гибкостью, способностью достаточно оперативно изменяться в соответствии с требованиями внешней среды. Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все преимущества линейных и функциональных структур, успешно функционировать и развиваться в постоянно изменяющемся мире.

3. *Адаптивная организационная структура* — гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационные структур:

1) *проектная* — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;

2) *матричная* — функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующей длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры (рис. 5.4) характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

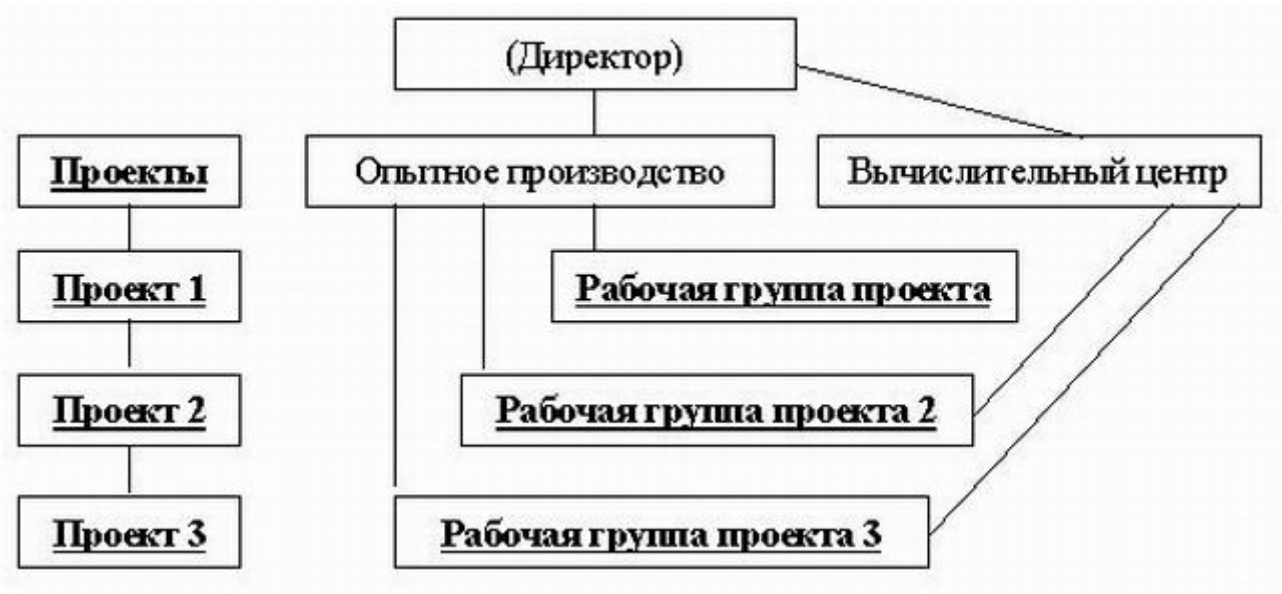


Рис. 5.4. Матричная организационная структура

Преимущества матричной организационной структуры:

• активизация деятельности руководителей благодаря созданию программных подразделений и резкому увеличению контактов с функциональными подразделениями;

• гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются в сложности самой структуры, вызванной наложением большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией в ситуации отсутствия единоначалия.

Технология

Очень часто «базисной» характеристикой организации, определяющей ее differentia specifica, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. 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 проходило производство.

Первый уровень — дотехнологический, при котором каждое изделие создавалось как уникальное.

Второй уровень был связан с внедрением стандартизации и механизации. Начался он с производства первого стрелкового оружия — мушкетов и был призван удешевить производство за счет взаимозаменяемости отдельных элементов. Следствием этого явилось развитие специализации в производстве. Специализации «подверглись» как отдельные исполнители, так и подразделения, и фирмы, включенные в технологический процесс.

Следующий уровень был связан с появлением конвейерных сборочных линий начала XX в. В 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 котором предусматривалось отдельное рабочее место для каждого исполнителя, мимо которого продвигались сами предметы труда. Введение движущихся конвейеров Генри Фордом позволило в десять раз уменьшить себестоимость производства машин.

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.

1) *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 (рис. 5.5.). Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

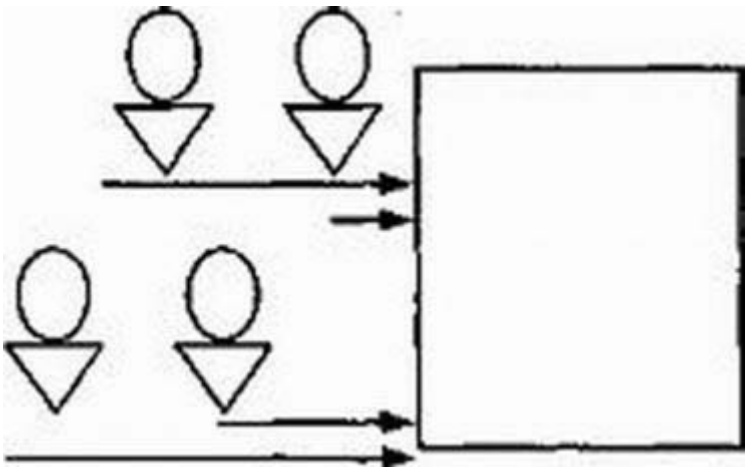


Рис. 5.5. Совместно-взаимодействующий тип деятельности

2) *Совместно-последовательный* тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе (рис. 5.6.). Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем —

второй, третий и т. д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместною преобразования исходного сырья в конечный продукт.

Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса переходя к другому, становится для последнего предметом труда.

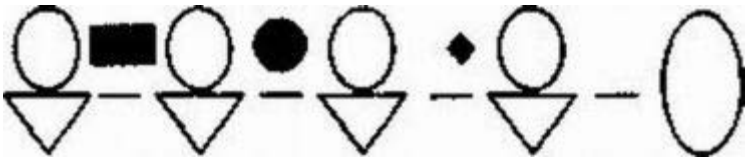


Рис. 5.6. Совместно-последовательный тип деятельности

Так, например, при изготовлении досок вначале кто-то спиливает дерево, потом кто-то перевозит его на фабрику, затем Кто-то отделяет ствол от ветвей, потом кто-то измеряет ствол и рассчитывает, сколько и какого размера досок может получить и какова должна быть схема распилки, и лишь потом ствол поступает на распиливание.

3) *Совместно-индивидуальный тип* деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется (рис. 5.7). Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности — индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ различных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

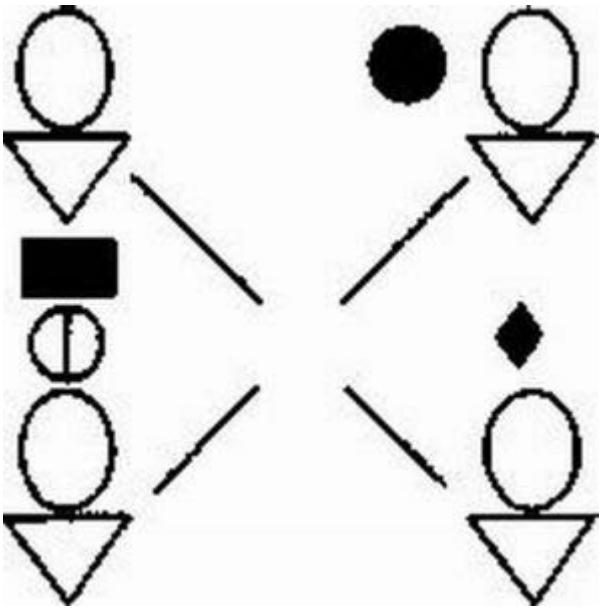


Рис. 5.7. Совместно-индивидуальный тип деятельности

В последнее время специалистами выделяется особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*[22]. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и

технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности — *сотворчество,* когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Законы творчества требуют учета каждого, даже самого «сумасшедшего» видения, потому что в котле общего обсуждения из самой абсурдной идеи может появиться открытие. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с другой стороны, — синергетический (взаимообогащающий) эффект дает мощный импульс развитию самой группы, выполняющей деятельность. Однако в деятельности такого типа «следы» индивидуальных вкладов участников принципиально невычленимы.

Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Так работают творческие коллективы, в которых каждому дается полная возможность собственного самовыражения и тем не менее достигается цель группы в целом — создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

Типы взаимодействия и особенности персонала

Для людей в ситуации *совместно-взаимодействующей* деятельности характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника организации с подобным типом технологии характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

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, обрабатывающей промышленности.

Для участников процесса *совместно-индивидуальной* деятельности характерны высокая инициативность, пассионарность, 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 конкурентности. Такого рода технологии характерны для современных наукоемких производств, сложных технологий, которые требуют очень высокой подготовки. У трудовых коллективов, работающих в подобной технологии, могут возникать проблемы организации общей деятельности между различными специалистами, хорошо знающими собственное дело, но мало ориентированными на понимание особенности работы коллег, концентрирующимися скорее на проблемах собственной деятельности, чем на проблемах организации в целом.

Участникам *совместно-творческой* деятельности свойственна, как отмечалось, особая ориентация — ориентация на профессиональное развитие. Она в корне отличается от стремлений участников совместно-индивидуальной деятельности, в данном случае речь идет не столько об углублении в рамках одной проблемы, специальности, сколько о работе в пограничных областях человеческой деятельности. Профессионал в отличие от специалиста способен и даже стремится выходить за

рамки своей специальности и работать, пользуясь инструментами других специалистов, что позволяет ему не только находить новое, но и углублять свое понимание проблем.

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 становятся 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 и вводить диктатуру большинства. Проблемы должны решаться консенсусом, и итоговое решение в обязательном порядке должно оставлять возможность реализации законных интересов меньшинства, их права никогда не могут быть нарушены.

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:

1) распределительную;

2) стимулирующую;

3) контрольную.

С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации становится «человеческий капитал». Благодаря работам американских экономистов, лауреатов Нобелевской премии Т. Шульца (T. Schultz, 1971) и Г. Беккера (1993, 1996, G.S. 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 (А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, В.А. Коннов, С.А. Курганский, 1992; С.А. Дятлов, 1993; М.М. Критский, 1991; Г.М. Курошева, 1995). В ряде из них представлены и дефиниции основных понятий. Так, согласно точке зрения С.А. Дятлова (1994), 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 (О.А. Козлов, 1997). При ее осуществлении директор по интеллектуальному капиталу AFS (крупнейшего отделения компании) Л. Эдвинссон исходил из трех следующих принципов: *1)* интеллектуальные активы в несколько раз превосходят активы, отраженные в балансе компании; *2)* интеллектуальный капитал является сырьем, из которого получаются финансовые результаты; *3)* менеджеры должны различать два вида интеллектуального капитала — *человеческий* и *структурный.* Человеческий 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, независимой от местных условий.

Представители Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) развили опыт AFS. В их интерпретации интеллектуальный капитал состоит из индивидуальных навыков, необходимых для удовлетворения требований клиентов (т. е. собственно «человеческого капитала»), организационных возможностей корпорации удовлетворить потребности рынка («структурного капитана») и преимуществ торговой марки и имени компании («клиентского капитала»). Согласно этой модели, все три составляющих интеллектуального капитала организации могут быть измерены и оценены.

Управление

Рассматривая систему управления как элемент организации, мы в первую очередь должны обратить 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 корня латинского слова manus (рука). Затем этим словом стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами.

Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Остановимся подробнее на основных типах управления, которые чаще всего реализуются в различных организациях.

Под *типом управления* мы будем понимать, характеристику того, как принимаются решения *(управленческая форма)* и каким способом эти решения реализуются *(рычаг управления).*

Какие же типы управления могут быть выделены?

1. Этот тип характеризуется *коллективистской управленческой формой,* которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива. Главный рычаг управления — *авторитет руководителя,* который предполагает большой аванс доверия к нему со стороны членов коллектива. Часто по нормативам коллективистской управленческой формы руководитель сосредотачивает в своих руках большую личную власть и добивается практически беспрекословного подчинения со стороны ведомых. Одновременно часто руководитель 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 *идеосинкразический кредит* (Hollander E.P., 1969), у каждого руководителя свой.

2. Следующий тип управления основан на *рыночной управленческой форме.* 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 субъектов 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.*

3. Этот тип управления детерминируется *бюрократической управленческой формой.* 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* в таком типе управления выглядит тот, чьи приказы не обсуждаются, а исполняются немедленно.

4. 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 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. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности иллюстрирует табл. 5.1.

Таблица 5.1

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

Персонал

Под *персоналом* мы будем понимать 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: *1)* особенности индивидуального поведения; *2)* особенности группового поведения персонала организации; *3)* особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

1. 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.

2. Особенности *группового поведения* связаны со многими параметрами, среди которых основные:

• особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

• феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

3. Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

• субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

• членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

• функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Резюме

1. Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать *элементы,* из которых состоит организация: *цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.*

2. Все элементы организации должны соответствовать друг другу, проблемы организации — тем более, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.

3. Зная *цель,* мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

4. Понятием *структура* описывается внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

5. 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 на характер организации.

6. С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации является *«человеческий капитал»,* под которым понимается запас знаний, навыков, способностей и устремлений работники, которые обусловливают результативность его труда, и тем самым могут влиять на рост доходов этого человека.

7. Рассматривая *систему управления* как элемент организации, в первую очередь необходимо обращать внимание, на решение *каких задач* она направлена и *какие методы* при этом используются.

8. Представление о персонале организации нередко базируется на восприятии *особенностей индивидуального и группового поведения* сотрудников, а также специфике поведения членов управленческой команды.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.

2. Чем вызвана необходимость управления персоналом?

3. Объясните, в чем заключается основная задача руководителя, администратора, организатора, управленца?

4. Перечислите элементы организации.

5. Сравните два понятия — «миссия» и «ведение».

6. Какие типы совместной деятельности могут быть заданы технологией производства?

7. Назовите и охарактеризуйте известные вам управленческие формы.

8. Какие особенности персонала задаются типами совместной деятельности?

6. Жизненные стадии и циклы организации

Все регулируется, течет по расчисленным руслам, совершает свой кругооборот в полном соответствии с законом и под его защитой.

И. Ильф, Е. Петров. «Золотой теленок»

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 *(.метафора механизма)* организация описывается прежде всего с точки зрения структурированности отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок, Организация представляется как набор заранее определенных отношений, позволяющих действовать алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

В рамках *метафоры организма* 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* описывалось испытуемыми 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. В данном случае особенно важным становится, насколько члены организации интегрированы в существующую систему ценностей, насколько они чувствительны, гибки и готовы ради целей организации к изменениям в своей ценностной сфере в ответ на перемены в условиях жизни и деятельности.

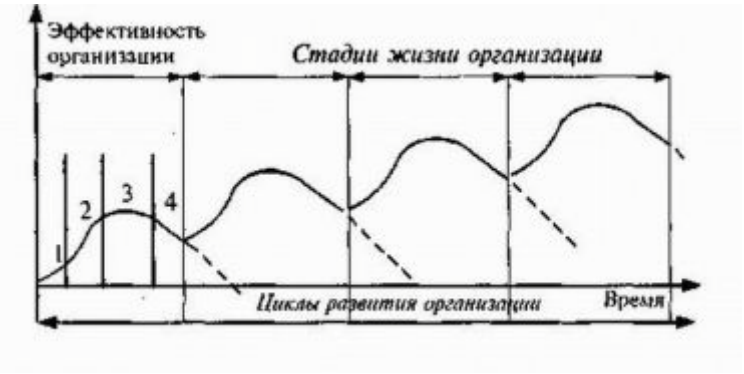
6.1. Жизненный цикл организации

Сколько разнообразнейших дел мне пришлось переделать, пока мой хлеб рос и созревал! Надо было обнести поле оградой, караулить его от птиц, потом ждать, убирать, молотить зерно, — вернее, перетирать колосья в руках. Потом понадобится мельница, чтобы смолоть зерно, сито, чтобы просеять муку, наконец, — соль и дрожжи, чтобы замесить тесто, и печка, чтобы выпечь хлеб.

Д. Дефо. «Робинзон Крузо»

Люди, рассматривающие жизнь организации, задумываются о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем. Примером одной из таких практически ориентированных конструкций может служить *модель циклов и стадий развития организации.* Согласно этой 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)[22]. Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения» (рис. 6.1).



«Тусовка» «Механизация» «Внутреннее «Управление предпринимательство» качеством»

Рис. 6.1. Жизненные циклы организации: *1* — формирование организации, *2* — интенсивный рост, *3* — стабилизация, *4* — кризис.

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 сменяется следующим, но зачастую непросто, а с переживанием трудностей, противоречий. Можно выделить несколько уровней 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.*

Управляя метафорами изменений

Роберт Дж. Маршак (Robert J. Marshak)

Organizational Dynamics. N. Y., 1993, Vol. 22, N 1, P. 44—56.

Метафора — это форма скорее символического, чем буквального выражения мыслей. «Новый Всемирный словарь Вебстера» определяет метафоры так: «Фигура речи, содержащая в себе сравнение, в которой слово или фраза, обычно и в первую очередь используемые для обозначения чего-то одного, прилагается к другому, например, *занавес ночи».* Некоторые психологи утверждают, что, помимо своей полезности для поэтов и политиков, метафоры служат важным мостом, соединяющим буквальное и символическое, рассудок и эмоции, сознание и бессознательное. Метафоры служат основным и изначальным методом понимания и выражения абстрактных, аффективных и/или интуитивных результатов нашего опыта, переживаний.

С этой точки зрения, высказывание «Если не сломано, не надо это чинить!» является чем-то большим, нежели просто сигналом о наличии сопротивления изменениям. Это явное выражение более глубокого, иногда подсознательного, символического представления, которое организует информацию и создает образ «реальности» для говорящего. Для начала подумаем о том, что стоит за словом «это». Ясно, что «это» относится к организации, системе, политике и т.д., которая является предметом обсуждения. Следовательно, фраза на самом деле говорит: «Если организация не сломана, не надо ее чинить!» Теперь рассмотрим конец фразы. Вещи в «реальном мире», которые обычно ломаются и требуют починки — это машины (тостеры, стиральные машины, автомобили и т.д.). Получается, что по сути данная фраза приравнивает организацию к машине, которая нуждается в починке только тогда, когда она сломана или плохо работает. Следовательно, разумно предположить, что когда человек говорит это, он в момент произнесения данной фразы воспринимает организацию, на сознательном или подсознательном уровне, как машину и приглашает других представлять ее себе так же. Это не такое уж тривиальное заключение, если мы рассмотрим все следствия из полной метафоры организации как машины. Если это машина, то в ней все должно происходить гладко, она должна быть хорошо смазана и пригнана, предсказуема, эффективна, и создана таким образом, чтобы все части совместно служили щи выполнения некоторой четкой, однозначной функции или цели. Это приводит нас к еще одному важному аспекту расширенной метафоры: если организация — это машина, то тогда менеджеры и руководители организации/машины? Обычно машины управляются операторами и инженерами, которые определяют стандарты получаемой продукции, обслуживают оборудование и выдают те команды, которые диктуют, что машина должна делать. Долее, когда машина ломается или требует техобслуживания, вызывается ремонтник, наладчик или механик, которого просят принести с собой свой ящик с инструментами и «починить это».

6.2. Стадии и циклы развития

Муха по полю пошла,
Муха денежку нашла.

Пошла Муха на базар
И купила самовар…

К. Чуковский. «Муха-Цокотуха»

Стадии развития

Первая стадия развития организации — *ее формирование.* На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удается найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти во вторую стацию — *интенсивный рост.*

На этой стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удается 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 цикл 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 организации.

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, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50—60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Основные особенности целевой ориентации

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

1. *Стадия формирования* — вусловиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. *Стадия закрепления на рынке 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, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. *Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, — *закрепление на достигнутом* — потребует от организации 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 стации зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. *Стадия кризиса* организации — самый трудный этап ее существования, поскольку это — сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация 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. 6.1).

Циклы развития организации

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и *генеральная целевая, ценностная установка* фирмы в определенный период существования.

Организационные консультанты 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.

Таблица 6.1. Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенности персонала

Стадия	Тип стратегии	Стратегии	Особенности персонала
Формирование ¾ «заявка» на рынке товаров/услуг	*Предпринимательская* ¾ 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.	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников.

		В центре внимания ¾ быстрое осуществление ближайших мер	
Интенсивный *рост* ¾ «Размножение систем»	*Динамический рост* ¾ нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска ¾ 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 ¾ закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	*Прибыльность* ¾ поддержание системы в равновесии	В центре внимания ¾ сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
Спад ¾ прекращение нерентабельного, затратного производства. Возрождение	*Ликвидация* ¾ ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем ¾ сокращение работающих	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, Узко ориентированные
	Предпринимательская/ Ликвидация ¾ снижение объёмов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное ¾ 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

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

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием *«механизация»,* связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на этом 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».* Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его 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 каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения — что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным 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.

Резюме

1. 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.

2. Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию *формирования* сменяет стадия *интенсивного роста,* которая может перейти в стадию *стабилизации,* а затем — *спада.*

3. Для *стадии формирования организации* в условиях рыночных отношений существенным является определение целей деятельности через уточнение представлений о потребностях потенциального клиента.

4. *Стадия интенсивного роста и закрепления на рынке* отличается ориентацией организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также формирование собственного стиля (имиджа).

5. Проблемы, которые возникают перед организацией, достигшей стадии стабилизации, носят преимущественно внутренний характер. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам.

6. *Стадия спада* — самый трудный этап существования организации — сопровождается мобилизацией ресурсов, поиском путей и способов сопротивления кризису.

7. Если организации удается преодолеть кризисные явления и закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития. Для первого цикла характерно особое внимание к

внутренней атмосфере, созданию благоприятного климата, для следующего — стремление к максимальной формализации деятельности и отношений, затем — ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

Контрольные вопросы

1. Опишите основные метафоры, применимые к организации.

2. В чем особенность эволюционного подхода при рассмотрении развивающейся организации?

3. Охарактеризуйте стадии развития организации.

4. Определите основные «кризисные» моменты на пути развития организации.

5. Какие циклы проходит организация в своем развитии?

6. Охарактеризуйте особенности персонала на каждой стадии жизненного цикла организации.

КОНЦЕПЦИИ УПРВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

III

— Слушайте загадку. — сказал Великий Питон, решив напоследок рассеять впечатление от дерзких выкриков кролика, — она же шутка… Какой кролик может стать удавом?
Удавы стали думать… Некоторые решили, что царь при помощи этой загадки выискивает среди них будущих изменников, и потому на всякий случай решили молчать. Другие высказывали более или менее правдоподобные предположения…
— Вот вам ответ, сказал Великий Питон, — кролик, проглоченный удавом, может стать удавом… Потому что кролик, переработанный удавом, превращается в удава. Значит, удавы — это кролики на высшей стадии своего развития.

Ф. Искандер. «Кролики и удавы»

7. Основные подходы к управлению персоналом

Что? Разговаривать? Ма-ал-чать! Молокосос, прапорщик позволяет себе… Поручик Федоровский, объявите в сегодняшнем приказе о том, что я подвергаю подпоручика Ромашова домашнему аресту на четверо суток за непонимание воинской дисциплины.

А. И. Куприн. «Поединок»

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, как правило, основывается *на концепции управления* — обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить *четыре* концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического[24]:

1) использования трудовых ресурсов;

2) управления персоналом;

3) управления человеческими ресурсами;

4) управления человеком.

7.1.Экономический подход

Все мы — жалкие рабы желудка. Не стремитесь быть нравственными и справедливыми, друзья! Внимательно наблюдайте за вашим желудком, питайте его с разуменьем и тщательностью. Тогда удовлетворение и добродетель воцарятся у вас в сердце без всяких усилий с вашей стороны; вы станете добрым гражданином, любящим мужем, нежным отцом — благородным, благочестивым человеком.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

Экономический подход к управлению дал начало *концепции использования трудовых ресурсов.* В рамках этого 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 следующие:

1) обеспечение единства руководства — подчинённые получают приказы только от одного начальника;

2) соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается 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, дополнительность, 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 переоплате или перемотивированию.

Краткое описание экономического подхода к управлению представлено в табл. 7.1.

Таблица 7.1 Условия эффективности и особые затруднения в рамках экономического подхода

Условия эффективности	**Особые затруднения**
1. Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
2. Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленчиской структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
3. Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
4. Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

7.2. Органический подход

Как Питон, что ствол обвивает, в обе стороны действен закон: Стая сильна лишь волком, а Волк лишь Стаей силен

Р. Киплинг. «Закон джунглей»

В рамках органической парадигмы последовательно сложились: 1) *концепция управления персоналом* и 2) *концепция управления человеческими ресурсами.* Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей 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 (метафоры), 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.

Отождествление организации с человеческой личностью

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 7.2).

Отождествление организации с мозгом

Возможности рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ 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 основателя отечественной нейропсихологии, по мнению А. Р. Лурия (1973), оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, таких, как пищеварение и дыхание[25]. Он отмечает:

Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостазиса) 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…

Таблица 7.2 Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Доминирующая Потребность	**Деятельность по управлению персоналом**
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии ¾ заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление

	работоспособности

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.

Ключевые моменты органического подхода

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

… 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.

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 (имеется в виду зон 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 — не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые 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, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

1) действуют на основе неполной информации;

2) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;

3) 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:

1) необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;

2) организацию надо 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;

3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл. 7.3.

Таблица 7.3 Условия эффективности и особые затруднения в рамках органического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
1. Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	1. Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
2. Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	2. Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
3. Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	3. Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
4. Выделение различных подсистем организации	4. Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
5. Учет естественных возможностей в процессе инновации	5. Опасность впасть в социальный дарвинизм
6. Повышенное внимание к «экологии» внутри ¾ и межорганизационных взаимодействий	6. Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

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, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают 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. Важно 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. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

7.3. Гуманистический подход

Сократ. Хорошие люди должны непременно приносить пользу, иначе и быть не может, — это мы с тобой установили верно, не так ли?
Менон. Да.
Сократ. А что приносить пользу они будут в том случае, если станут правильно вести наши дела, — это мы тоже установили наверняка?
Менон. Конечно.

Платон. «Менон»

Организационная культура

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из *концепции управления человеком* и из представления об организации как *культурном феномене.*

Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, 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 па самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь 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, разделяющие псе члены 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 важно, 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[26] (табл. 7.4).

Таблица 7.4 Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		**Характеристика нормативной системы предприятия**	
Адаптивность	*Консерватизм*	*Нормы один для всех*	*Много норм* *для различных групп*
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптированная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт «вакуума власти»

Позитивная роль гуманистического подхода

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1. *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.

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

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой и 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.

4. В рамках гуманистического 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.

Концепция организационного поведения: прошлое как пролог к настоящему и будущему

Фред Лютанс, профессор менеджмента, почетный президент Американской академии управления.

* Человеческие ресурсы становятся единственно значимым конкурентным преимуществом.

* Как область менеджмента организационное поведение — это понимание, предвидение и управление поведением людей в рамках организаций.

Сегодня общепризнанно, что передовые технологии, информационные системы и тотальное качество это данности, непременные условия, определяющие «игровое поле» организаций в глобальной экономике. Сейчас, а особенно в XXI в., единственно значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы. Таким образом, научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления человеческими ресурсами превращаются в важное (если не важнейшее) направление в области менеджмента.

Что такое организационное поведение и как оно связано со смежными областями

Что именно подразумевается под организационным поведением? Не является ли введение этого понятия попыткой заменить весь менеджмент концепцией и методами поведенческих наук? В чем его отличие (если оно есть) от традиционной прикладной или промышленной психологии? К счастью, на большинство этих вопросов сейчас уже найдены ответы, удовлетворяющие многих ученых в области управления и поведенческих наук, а также менеджеров-практиков. В частности, *организационное поведение* можно формально определить как *понимание, предвидение и управление человеческим поведением ч рамках организаций.*

Наконец, изучение кадровых (человеческих) ресурсов носит более прикладной характер, чем организационное поведение. Управление кадровыми ресурсами связано с практической организацией таких функций, как маркетинг, финансы или производство. Менеджеров по кадрам или человеческим ресурсам (последний термин более современен и популярен) нанимают на работу для выполнения функции с таким же названием; специалистов же по организационному поведению в номенклатуре менеджерских должностей нет. Вместе с тем, несколько смешивая понятия, менеджеров, которые применяют основы организационного поведения, можно назвать «менеджерами по человеческим ресурсам» (независимо от того, являются ли они менеджерами по

маркетингу, финансам, производству, складскому хозяйству, кадрам, руководителями бюро, администраторами в больнице или научной сфере). Они выполняют функции управления человеческими ресурсами (в дополнение к своим техническим, функциональным ролям), так как в конечном итоге занимаются управлением людьми. Таким образом, с этой точки зрения все менеджеры, несмотря на различие их технических функций, являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку имеют дело с человеческим поведением в рамках организаций. И всем им необходимо понимать и предвидеть организационное поведение.

Настоящее и будущее организационного поведения

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, бросает вызов не только управлению изменениями и организационным развитием, но и всей сфере организационного поведения. Вместе с тем здесь явственно проявляется ряд тенденций.

Во-первых, можно сказать, что организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами; в современных сложных организационных системах. Есть также свидетельства того, что теории и практические методы организационного поведения, основном разработанные на Западе, частично проникают в другие культурные среды. Например, когда мы несколько лет назад проводили обстоятельное обследование российского предприятия, то обнаружили, что метод поведенческого менеджмента (модификация организационного поведения) оказал значительное воздействие на производительность, а партисипативный метод (участия и обогащения труда) — нет.

Во-вторых, рассматриваемое научное направление будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключение здесь составляют основы экспериментальной психологии — установки, мотивация и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Наконец, это тенденция к тому, чтобы сделать подход организационного поведения более понятным и ориентированным на практику. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные вопросы на всех уровнях анализа — индивидуальном, групповом и организационном. Чтобы стать практически полезным, этот анализ должен быть одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смещение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации.

7.4. Организационные культуры как объект управленческой деятельности

Вот два петуха,
Которые будят того пастуха,
Который бранится с коровницей строгою,
Которая доит корову безрогую,
Лягнувшую старого пса без хвоста,
Который за шиворот треплет кота,
Который пугает и ловит синицу,
Которая часто ворует пшеницу,
Которая в темном чулане хранится

В доме,
Который построил Джек.

Английская песенка.

Современный уровень менеджмента предполагает, что *объектом управленческой деятельности являются организационные культуры* различного типа, а не процессы, люди, их деятель-кость 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 от другой. Люди создают ее 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 из заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

• органическую;

• предпринимательскую;

• бюрократическую;

• партиципативную.

Краткое описание типов организационных культур представлено в табл. 7.5.

Видно, что существенное различие перечисленных культур касается таких основопологающих параметров организации, как:

• способ выделения лидера и процесс принятия решений;

• правила распределения ответственности и закрепления функций;

Таблица 7.5. Характеристика основных типов организационных культур

Тип организационной культуры			
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
			Организация направляется
согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
			Проблемы решаются на основе
исходного согласия с целями	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия

			Лидерство основывается на
разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличия авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству
			С хроническими проблемами справляются с помощью
непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
			Повседневная работа
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждый по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
			Функция и ответственность
реализуется с почти автоматической скоростью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
			Желания и интересы отдельных людей
оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
			Руководство
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
			Разногласия и конфликты
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
			Коммуникации (общение)
ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщенны
			Информация и данные (как правило)
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

• место и роль интересов конкретного человека в жизнедеятельности организации.

Существенным является рассмотрение основополагающего для управленческой деятельности процесса *целеопределения.* Для различных типов организационной культуры можно выделить разные механизмы порождения целей и соответственно разные механизмы оценки точности ее достижения (табл. 7.6).

Таблица 7.6 Механизмы и инструменты процесса целеполагания

Доминирующая управленческая форма	**Задачи этапа**	**Критерий**
Рыночная	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале	Прибыльность
Демократическая	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Легитимность
Коллективистская	Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива	Приемлемость
Знаниевая	Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации)	Осуществимость
Бюрократическая	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей	Реализуемость задач

Наряду с традиционными для базовых организационных культур (органической, бюрократической и предпринимательской) появляются две новые, которые и определяют специфику процесса целеполагания в *партиципативной*организационной культуре.

В рамках *демократической* управленческой формы особое внимание уделяется демократизации процесса управления, которая дала бы возможность не столько достичь интересов большинства, но и не ущемить законные интересы меньшинства, найти паритет между всеми разделяемыми (общепринятыми) представлениями и теми, которые только появляются в обществе, но могут нести в себе существенный развивающий эффект. В рамках *знаниевой*управленческой формы акцент переносит на разработку альтернативных представлений о целях организации, которая позволяет повысить устойчивость организационного развития в ситуации высокой нестабильности, изменчивости ситуаций и условий, в которых действует организация.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, 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.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь 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 (см. табл. 7.6).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая).

Резюме

1. В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

2. *Управленческий подход* детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, *метафора* организации как *машины* сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

3. *Органический подход* к управлению породил две основные метафоры. Первая — *организация как личность,* где каждый человек — самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту — партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора — *мозг* — сложный организм, включающий различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями — коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

4. В рамках *гуманистического подхода* была предложена метафора организации как культуры, а человека — как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода — *управления человеком,* не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

5. *Корпоративный подход* к управлению персоналом, как и сама корпоративная культура, является комплексом допущений, предложений о том, что является целесообразным (полезным) для организации в области работы с персоналом. Такой свод правил создается внутри каждой организации в процессе длительных проб и ошибок, и часто предопределяется прошлым опытом, установками, собственников и топ-менеджеров организации. Анализ комплекса действий в отношении персонала дает возможность реконструировать основопологающие предложения о той метафоре организации, которая лежит в основе представлений и предопределяет подход к управлению персоналом конкретной организации. Такой анализ дает возможность, не выходя за рамки корпоративной культуры, сделать управление персоналом более эффективным и адекватным особенностями менеджмента организации в целом.

Сравнительная оценка подходов к управлению

Подход	**Метафора**	**Концепция управления персоналом**	**Основные задачи управления персоналом**
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала ¾ углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации ¾ задание ценностей, формирование правил и норм, символизация

Контрольные вопросы

1. Объясните понятие «деятельность по управлению персоналом».

2. Что такое концепция управления персоналом и как она связана с концепцией управления в целом?

3. Назовите известные вам концепции управления персоналом.

4. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций:

• использования трудовых ресурсов;

• управления персоналом;

• управления человеческими ресурсами;

• управления человеком.

5. Сравните понятия «организационная культура» и «корпоративная культура».

6. Охарактеризуйте известные вам типы организационных культур.

8. Концепция «человеческого капитала»

Работники становятся капиталистами не от размывания собственности на корпоративные активы (акции), как утверждает молва, а от приобретения знаний и навыков, имеющих экономическую стоимость.

Т. Шульц, лауреат Нобелевской премии

Можно сказать, что последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: *инновации* и *человеческие ресурсы.* Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т. п[29].

8.1. Теория человеческого капитала

К тому ж они так непорочны,
«Так величавы, так умны,
Так благочестия полны,
Так осмотрительны, так точны,…

А.С. Пушкин. «Евгений Онегин»

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики.

Еще в XVII в. родоначальник английской классической политэкономии В. Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности[31]. По его методу ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят». Ценность всего населения Англии того времени он оценил примерно в 520 млн. ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя — в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей и их способности к труду. Так, взрослого Петти оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а «моряк в действительности равен трем крестьянам».

В 1812 г. в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: пудах и четвертях ржи[32]. В расчетах он использовал понятие «недополученный», или .«упущенный», доход.

В XX столетии были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала — Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г.

Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем[33], классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем

анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве главного элемента содержат «упущенные заработки», т.е. доход, не дополученный учащимися за годы учебы. По существу потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12 — 14% годовой прибыли.

8.2. Концепция «Анализ человеческих ресурсов»

Любопытная вещь — никто никогда не страдает морской болезнью на суше. В море вы видите множество больных людей — полные пароходы, но на суше мне еще не встречался ни один человек, который бы вообще знал, что такое морская болезнь. Куда скрываются, попадая на берег, тысячи не выносящих качки людей, которыми кишит каждое судно, — это для меня тайна.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне — концепция «Анализ человеческих ресурсов» — АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста — как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

1) предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

2) обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;

3) мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР — это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

Работа с персоналом

При *отборе персонала* АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению «сделать-или-купить» в производственной сфере.

Расстановка персонала — процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: *1)* производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), *2)* развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и *3)* индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю — *денежной форме.* Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через *уровень текучести персонала.* Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

• текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;

• уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы оценки и вознаграждения — процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т. п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

Использование персонала — процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим — это еще предстоит сделать. Рассмотрим некоторые из конкретных инструментов, разработанных в рамках АЧР.

Определение издержек на персонал

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) — анализ издержек.

Под понятием *стоимости человеческих ресурсов* будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более — их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду.

Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать *затратную* составляющую (потребленная часть издержек) и *активную* (то, что способно принести будущую пользу — доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

1. *Первоначальные издержки* на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис. 8.1. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Рис. 8.1. Состав первоначальных издержек на персонал

Издержки набора и отбора — это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

Издержки ориентации и формальной подготовки — это затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К *косвенным издержкам обучения* относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

2. *Восстановительные издержки (издержки замещения)* — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают *издержки приобретения* нового специалиста, его обучения (ориентации) и *издержки, связанные с уходом* работающего (рис. 8.2). Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Рис. 8.2. Состав восстановительных издержек на персонал

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на *два* вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т.е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они *позиционными.* Но ушедший работник, обладающий определенным

набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться *личностными.* Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

8.3. Модели измерения индивидуальной стоимости работника

— Так что же делать? — забеспокоился Балаганов. — Как снискать хлеб насущный?
— Надо мыслить, — сурово сказал Остап. — Меня, например, кормят идеи. Я не протягиваю лапу за кислым исполкомовским рублем. Моя наметка пошире. Вы, я вижу, бескорыстно любите деньги. Скажите, какая сумма вам нравится?

И. Ильф, Е. Петров. «Золотой теленок»

Хотя использование первоначальных и восстановительных издержек человеческих ресурсов позволяет в какой-то мере оценить их стоимость для организации, такая оценка довольно условна и приближенна. Так, два работника, на приобретение и подготовку которых были затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной производительностью, а значит, и разной ценностью для организации.

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду или доход. Если нечто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости. Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке. *Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу.* Или, можно сказать: стоимость персонала, как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг и доходов. Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, т.е. срока работы в данной организации.

Модель, основанная на понятиях условной и реализуемой стоимостей

Ученые из Мичиганского университета предложили модель индивидуальной стоимости работника, основанную на понятиях *условной и реализуемой стоимостей*[34].

Согласно их модели индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет *ожидаемую условную стоимость работника (УС).* В то же время индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, *УС* включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет *ожидаемую реализуемую стоимость (РС).* Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: *1)* ожидаемой условной стоимости и *2)* вероятности продолжения членства в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

Математически это можно выразить следующими уравнениями:

РС = УС x Р(О),

P(T) = 1 — P(O),

АИТ = УС — РС = РС x P(T),

где *УС* и *РС* — ожидаемые условная и реализуемая стоимости;

P(O) — вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени; *P(T)* — вероятность ухода работника из организации или показатель текучести;

АИТ — альтернативные издержки текучести.

В данной модели стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной. Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. И менеджер по персоналу, стремящийся оптимизировать стоимость своих человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.

Модель также описывает зависимость стоимости человеческих ресурсов от степени их удовлетворенности. Поэтому удовлетворенность должна измеряться и доводиться до руководства организации.

Стохастическая позиционная модель

Для измерения в *денежной форме* индивидуальных условной и реализуемой стоимостей была разработана *стохастическая (вероятностная) позиционная модель*[31]. Реализация ее алгоритма включает следующие шаги:

1) определение взаимоисключающего набора должностей или позиций, которые могут быть заняты работником в организации;

2) определение стоимости каждой позиции для организации;

3) определение ожидаемого срока работы человека в организации;

4) определение вероятности того, что работник будет занимать каждую из определенных на первом шаге позиций в определенный момент в будущем;

5) дисконтирование ожидаемого в будущем денежного дохода для определения сегодняшней стоимости.

На первом шаге фактически составляется *карьерная лестница* работника в данной организации: последовательная цепочка позиций или служебных состояний с добавлением такого состояния, как уход из организации.

Руководитель факультета
Руководитель отдела
Старший операционист
Операционист 1 (опыт более двух лет)

Операционист 2 (опыт менее двух лет)
Уход

На втором шаге определяется будущий доход, который принесет в будущем работник, находясь на данной должности. Причем доход можно отнести как к личности работника, так и к позиции, которую он занимает, как в случае с личностными и позиционными восстановительными издержками. В нашем случае это усредненный для данной позиции личный вклад работника, ее занимающего, в общий результат работы организации. Величину этого дохода будем называть *позиционной стоимостью* (ПС).

В идеале стоимость каждой позиции можно определить как *дисконтированный будущий доход,* который может принести фирме работник на этой позиции за какой-то срок. Это значит, что необходимо подсчитать вклад каждого работника в общий «котел» компании и выразить его в денежной форме, что можно сделать, например, с помощью ценовесового метода и метода будущих доходов.

1) *Ценовесовой метод* подразумевает определение доли общего дохода на единицу работы и ожидаемое количество этой работы в будущем. Например, в консалтинговой фирме может быть подсчитана доля дохода, приходящаяся на один «чистый» час работы с клиентом, его текущий денежный вес. Умножив количество часов, которые каждый консультант провел с клиентом, и их весовую стоимость, можно получить денежный вклад каждого консультанта в конкретный проект. Определенную таким образом стоимость можно назвать *валовой.* Если из валовой стоимости вычесть заработок работника за этот же период, мы получим *чистую позиционную стоимость.*

2) *Метод будущих доходов* включает прогноз будущих доходов компании, распределение их между человеческими и прочими ресурсами, а затем и между отдельными работниками.

Относительная сложность определения личного вклада работников зависит от типа деятельности организации, существующей системы учета и характера самой работы. В некоторых случаях для измерения вклада могут использоваться различные специальные трансфертные цены — условные цены обмена товаров и услуг внутри организации.

На третьем шаге оценивают общий срок службы человека в организации. На него влияет множество факторов: индивидуальные ожидания, эмоциональное и физическое состояние работника, политика организации в области приема персонала и вознаграждения, мобильность на рынке труда и т. д. Все эти факторы трудно определить и измерить, поэтому оценить срок службы человека мы можем лишь с какой-то вероятностью. И, говоря об ожидаемом сроке службы, будем иметь в виду математическое ожидание этой величины.

Существуют два основных способа его нахождения: *1)* метод экспертной оценки (когда ряд экспертов — руководитель, коллеги и другие лица — дают свою оценку наиболее вероятного срока службы) и 2) исторический, или аналитический, метод (анализ накопленной внутри организации статистики).

На четвертом шаге на языке вероятностных оценок описывают *ожидаемый карьерный путь* работника вплоть до увольнения: с какой вероятностью каждый последующий год вплоть до года ожидаемого ухода из организации работник будет занимать каждую из возможных позиций. В последний год работы вероятность ухода должна быть равна 100%.

Эти вероятности могут быть измерены двумя описанными на третьем шаге способами.

Аналитический метод включает *три* последовательных шага: *I)* сбор данных о найме, перемещениях и увольнениях; *2)* группировку данных в соответствии со служебными состояниями; *3)* составление матриц вероятностей переходов.

На первом шаге составляются списки должностей, которые занимали работники за время работы в организации:

Фамилия	**1997 г.**	**1998 г.**	**1999 г.**	**2000 г.**
Мишин	Операционист	Операционист	Старший операционист	Старший операционист
Васин	Операционист	Старший операционист	Начальник отдела	Уход
Генин	Старший операционист	Старший операционист	Уход	Уход

Затем составляется *матрица переходов,* в которую заносят количество перемещений работников между позициями (с учетом ухода и «нулевого» перемещения):

Год *T*	**Год *T* + 1**				
	Операционист	**Старший операционист**	**Начальник отдела**	**Уход**	**Уход**
Начальник отдела	30	0	0	20	50
Старший операционист	20	20	0	20	60
Операционист	0	20	10	10	40
Уход	0	0	0	40	40

Затем данные переводятся в вероятностный вид:

Год *T*	**Год *T* + 1**				
	Операционист	**Старший операционист**	**Начальник отдела**	**Уход**	**Уход**
Начальник отдела	60%	0	0	40%	100%
Старший операционист	33%	0	33%	33%	100%
Операционист	0	50%	25%	25%	100%
Уход	0	0	0	100%	100%

Так, согласно приведенным в этой таблице данным каждый год каждый операционист с вероятностью 0,5 станет старшим операционистом, с вероятностью 0,25 — начальником отдела, с вероятностью 0,25 — покинет фирму.

На основе матрицы переходов можно составить *индивидуальную матрицу* переходов на весь ожидаемый срок службы:

Федин	**Позиция**					
Год	1	2	3	4	5	Уход
1	0,5	0,4				0,1
2		0,1	0,5	0,1		0,3
3			0,2	0,6	0,1	0,1
4				0,3	0,3	0,4
5					0,2	0,8
6						

И аналитический, и метод экспертной оценки имеют свои преимущества и ограничения. Основное достоинство аналитического метода — в его «объективности», независимости от личных оценок и предубеждений. Основной недостаток — в том, что он основан на прошлом опыте и не учитывает меняющиеся и условия. Достоинства и недостатки метода экспертной оценки прямо противоположны. Выбор между ними зависит от конкретных условий и особенностей организации, в первую очередь, от того, меняются ли отношения в организации, доступны ли статистические данные, затраты на сбор и обработку информации.

Надежность субъективных оценок может быть повышена, если эксперты дадут заключение о валидности их оценок (сбор данных об их надежности, оптимистических и пессимистических тенденциях ответов и т. п.), а также если будет обеспечено достаточное число независимых экспертов.

На пятом шаге определяют величину дисконтирования. Как правило, она равна внутренней стоимости денежных ресурсов в организации. Затем определяют искомую реализуемую стоимость работника, суммируя его ожидаемую ценность за каждый год будущей работы. В математической форме это будет выглядеть следующим образом:

$$УС = \sum_{t=1}^{n-m-1}\left[\sum_{i=1} R_i x P(R_i)/(1+r)^t\right]$$

и

$$РС = \sum_{t=1}^{n-m}\left[\sum_{i=1} R_i x P(R_i)/(1+r)^t\right],$$

где i = 1, …, m — стоимость позиции;

R_i — вероятность того, что работник займет позицию *i* в определенный период времени и принесет организации доход R_i ;

t — период времени;

r — величина дисконта;

n — вероятный срок службы работника в организации.

Разница между этими формулами состоит в том, что в первой вероятность ухода не принимается в расчет: суммирование идет по *(m — 1)* позициям (позиция *m* — уход из организации). Введение состояния ухода во вторую формулу (РС) снижает вероятности нахождения в прочих позициях по сравнению с первой формулой. В результате реализуемая стоимость получается меньше условной. Поскольку позиционные стоимости взяты в денежных единицах, то и условная, и реализуемая стоимости определяются в денежных единицах.

Резюме

1. В последние годы в связи с усложнением среды деятельности организации (как внутренней, так и внешней) все большее внимание уделяется использованию организационных ресурсов как способа повышения эффективности работы.

2. Все глубже укореняется представление о принципиальной необходимости использования стоимости человеческого капитала для разработки и принятия управленческих решений и оценки эффективности управленческой деятельности. Для этого разрабатываются представления о *стоимости человеческой составляющей* организации, выделяются параметры, существенно повышающие или снижающие капитал организации, инвестированный в персонал.

3. По тому, сколько и на что тратятся средства в области работы с персоналом, можно оценивать нынешнее состояние дел в организации и предсказывать возможное развитие событий в будущем. Поэтому *теория человеческого капитала* становится сегодня уникальным инструментом планирования и оценки эффективности кадровой работы.

Контрольные вопросы

1. Когда были проведены первые оценки стоимости человеческого капитала?

2. Сформулируйте принципиальные положения концепции анализа человеческих ресурсов.

3. Перечислите параметры, включаемые в первоначальные издержки.

4. Объясните структуру восстановительных издержек.

5. Что такое ожидаемая реализуемая стоимость специалиста? Из каких элементов она состоит?

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

IV

Для варки отобрать только живых раков; раки, уснувшие, непригодны. Живых раков положить в котел, залить холодной водой и, помешивая веселкой, промыть…

Книга о вкусной и здоровой пище. Госторгиздат, 1959

9. Кадровая политика

— Вот так, — произнес Гэндальф. — И чтоб больше никаких споров. Я выбрал мистера Бэггинса, и будьте довольны. Если я сказал, что он взломщик, — значит, он взломщик или будет взломщиком, когда понадобится. Он далеко не так прост, как вы думаете, и совсем не так прост,

как думает он сам. Настанет время, когда вы все (если доживете) будете благодарить меня за него. А теперь, Бильбо, мой мальчик, неси-ка лампу и прольем немного света вот на эту вещь.

Дж. Р.Р. Толкиен. «Хоббит»

Под *политикой организации,* как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — *ее кадровая политика,* которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле

это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

9.1. Типы кадровой политики

… мой недуг приписывали лености. Никто, конечно, не знал, что я нездоров. Мне не давали пилюль, мне давали подзатыльники. И, как это и покажется странным, эти подзатыльники часто излечивали меня на время. Я знаю, что один подзатыльник лучше действовал на мою печень и сильнее побуждал меня сразу же, не теряя времени, встать и сделать то, что нужно, чем целая коробка пилюль. Так часто бывает — простые старомодные средства сплошь и рядом оказываются более действенными, чем целый аптекарский арсенал.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

Два основания для группировки кадровой политики

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

• пассивная;

• реактивная;

• превентивная;

• активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению квнешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую.*

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная и реактивная кадровая политика

Само словосочетание *«пассивная политика»* на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, акадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При *реактивной кадровой политике* руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная и активная кадровая политика

Вподлинном смысле слова о *превентивной кадровой политике* можно говорить лишь тогда,когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персона, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации *активной кадровой политики.*

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики — рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Открытая и закрытая кадровая политика

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять па работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях.

Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 9.1.

9.2. Этапы проектирования кадровой политики

В одной главе читателю разъяснялось, как банки из-под австралийских мясных консервов превратить в горшки для цветов; в другой главе — как превратить кадку из-под масла в вертящийся табурет для рояля; а в третьей — как использовать старые шляпные картонки для устройства жалюзи, …

Джером К. Джером. Сборник «Еще праздные мысли»

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала.* При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

• разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

• организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

• 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).

Таблица 9.1 Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	**Закрытая**
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ¾ вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики:*

• нормирование;

• программирование;

• мониторинг.

1. *Нормирование.* Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие организации представления об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и умений.

2. *Программирование.* Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В это случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, основанной на «семейных» ценностях, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. *Мониторинг персонала.* Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

9.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

— План-то, может, и неплохой, — сказал кто-то, но только нужно знать, в каком месте мы сейчас находимся.

Джером К Джером. «Трое в лодке»

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить *четыре* основные фазы:

1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;

2) 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);

3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы *к* пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем):

4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные *кадровые мероприятия* в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 9.2).

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

Таблица 9.2 Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)	**Уровень планирования**		
	долгосрочный (стратегический)	**среднесрочный (управленческий)**	**краткосрочный (оперативный)**
1. *Открытая кадровая политика*			
Предпринимательская (стадия формирования)	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, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты

Динамического роста *(стадия интенсивного роста)*	Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности реализации венчурных проектов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев ¾ 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
Прибыльности *(стадия стабилизации)* *Ликвидационная* *(стадия кризиса)*	Разработка новых форм организации труда под новые технологии Не рассматривается	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
			2. *Закрытая кадровая политика*
1. Предпринимательская (стадия формирования) *2. Динамического роста (стадия интенсивного роста)*	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный ¾ Япония)	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
3. Прибыльности (стадия	Разработка схем	Реализация программ	Создание кружков

стабилизации)	оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	«качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» ¾ совмещение
4. Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса

9. 4. Условия разработки кадровой политики

Всякая наступательная армия имеет:
Основание.
Отдаленный и ближний предметы действия.
Путь действия.
Путь сообщения.
Пути продовольствия.
И боевую линию.

Денис Давыдов. «Опыт теории партизанского действия»

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; *2)* ситуация на рынке труда. 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.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.* Так, 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;

2) *стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации.* Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) *условия труда.* Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

• степень требуемых физических и психических усилий;

• степень вредности работы для здоровья;

• месторасположение 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 не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива.* Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства.* Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

• 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.

Резюме

1. *Кадровая политика* направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

2. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

3. С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть *пассивной, реактивной, превентивной* или *активной.*

4. В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо *закрытая кадровая* политика организации.

5. В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.

6. К этапам проектирования кадровой политики относятся *нормирование, программирование и мониторинг персонала.*

7. Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является *мониторинг персонала.*

Контрольные вопросы

1. Объясните понятие «кадровая политика».

2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?

3. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.

4. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.

5. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие ее разновидности вам известны и в чем принципиальное различие между ними?

6. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?

7. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.

8. Назовите этапы проектирования кадровой политики.

9. Объясните понятие «кадровое мероприятие».

10. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

10. Кадровый менеджмент на разных стадиях развития организации

Сократ: А какие распоряжения надо сделать, если в море корабль застигнут бурей, по-твоему, рапсод будет знать лучше, чем кормчий?
Ион: Нет, это лучше знает кормчий,
Сократ: Или как надо распорядиться в случае болезни, рапсод будет знать лучше, чем врач?
Ион: Нет.

Платон. «Ион»

Каждая организация понимает происходящие внутри и вокруг нее события лишь через представления людей, ее составляющих. И, несмотря на то, что эти представления, как правило, трудно поддаются объяснению, они оказывают решающее влияние на действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях.

В то же время сложить целостное представление о закономерностях функционирования организации практически невозможно исходя лишь из одного знания об индивидуальных особенностях личностей и/или анализа деятельности отдельных членов данной организации.

Цель этой главы — рассмотреть особенности деятельности по управлению персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации.

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют специфического *кадрового обеспечения.* Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

10.1. Стадия формирования

— Я вижу, Двалин и Балин уже тут, — сказал Кили.
— Присоединимся к честной компании!
«Компания! — подумал мистер Бильбо. — Что-то не нравится мне это слово. Присяду-ка я на минутку, соберусь с мыслями и глотну чайку».

Дж. Р. Р. Толкиен. «Хоббит»

Основная задача на этом этапе — поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, — представить проект потенциальным инвесторам, является *бизнес-план.*

Если удается найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Кадровая служба и ее задачи

Задачи кадровой службы — направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки «отцы-основатели» от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости формализации, определения кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

1) *Подготовка организационного проекта:* проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.

2) Формирование кадрового состава:

• анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;

• определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор.

3) Разработка системы и принципов кадровой работы:

• формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;

• формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников);

• разработка системы сбора, хранения и использования

кадровой информации.

Вопросы, связанные с проектированием организации и формированием кадрового состава, более подробно будут рассмотрены в следующей главе. Здесь же уделим внимание вопросу, на который менее всего обращается внимание в первый период существования организации — на *формирование кадровой службы.*

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.

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

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

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть (рис. 10.1).

Однако вновь создающейся организации все это «великолепие» широкого многообразия структур и подразделений пока недоступно.

Поэтому при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь необходимо учитывать:

1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом:

• либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне и можно говорить о *корпоративном управлении* персоналом;

• либо это будет вменено только в обязанность *среднему уровню,* и тогда можно говорить об организации работы с персоналом, которую будет реализовывать руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами;

• либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда можно говорить об уровне исполнителей — сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2. *Штат службы управления персоналом.* Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один спе приходится на 200 занятых.

Более точно количество сотрудников *Ч,* необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле:

$$Ч = \frac{T_1 \, x \, K_1}{Ф_П} \quad ,$$

где T_1 — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым

нормам за год (квартал), ч;

K_1 — численность персонала;

$Ф_П$ — фонд оплаты труда.

Рис. 10.1. Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. 10.1[33].

Таблица 10.1 Штат служб управления персоналом

Отрасль и размер предприятия	Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы	Число сотрудников кадровой службы
Обрабатывающая		
до 500 — 999 чел.	116	1 — 20
1000 — 4 999 чел.	130	2 — 90
свыше 5 000 чел.	352	7 — 126
Исследование 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

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 — 100 человек, в Германии — 130 — 150, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек.

3. *Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.* При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи:

• решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) — 33%,

• компенсации и пособия — 28,5%,

• обучение, повышение квалификации — 1%,

• трудовые отношения — 10%.

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ (табл. 10.2).

Система хранения и использования кадровой информации

Уже на стадии формирования организации важно 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.

Таблица 10. 2 Основные функции управления персоналом

США	**ФРГ**

1. *Наем* и *увольнение:*	1. *Административная деятельность:*
анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.	применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.
2. *Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья:*	2. *Трудоустройство:*
медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза	прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения.
3. *Развитие персонала:*	3. *Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:*
подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры.	инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза.
4. *Организация заработной платы и компенсаций:*	4. *Подготовка, переподготовка и повышение квалификации:*
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.	повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала.
5. *Обеспечение трудовых отношений:*	*5. Материальное стимулирование:*
изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала	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
	6. *Социальные вопросы:*
	контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов.

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

10. 2. Стадия интенсивного роста

Явились еще два гнома, оба в синих капюшонах, серебряных кушаках и с желтыми бородами. Оба несли по мешку с рабочими инструментами и по лопате. Они тоже проворно шмыгнули в приотворенную дверь — и Бильбо больше не удивлялся.
— Чем могу служить, любезнейшие гномы? — спросил он.
— Кили к вашим услугам! — сказал он.
— И Фили тоже! — добавил другой. И оба они сорвали с головы свои синие капюшоны и низко поклонились.
— К вашим услугам и к услугам ваших родственников! — ответил Бильбо, вспомнив на этот раз о хороших манерах.

Дж. Р.Р. Толкиен. «Хоббит»

Организации удалось пройти самый сложный период — стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации — *стадия интенсивного роста.*

Задачи управления

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важны вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен *вопрос о привлечении нового персонала.* Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле — командного управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, — *проблема размывания корпоративной культуры.* В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке,

безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой — удержать продуктивность и целостность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения

Сначала вспомним основные понятия. *Организационная культура* — интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворение потребностей заказчиков и через это — своих собственных. Однако нельзя создать эффективную организацию, если она не будет проводить процесс адаптации к внешней среде, приспосабливаться к ее изменениям, разрабатывать наиболее эффективные приемы реагирования. С другой стороны, нельзя говорить об организации, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутриорганизационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции (создания целостности). Именно корпоративная культура фиксирует основные задачи организации по внешней адаптации и внутренней интеграции.

Составные части корпоративной культуры — ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции. Какие элементы могут быть выделены?

В рамках *процесса внешней адаптации* — определения организацией своего места — можно выделить описание таких параметров, как: *1)* цель, *2)* программа, *3)* клиенты и *4)* партнеры организации.

1. Цель организации и место ее в социальной среде определяет *миссия организации* — представление о том, для чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос «Зачем?» Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, какие потребности организация может удовлетворить.

2. Перспективы организации определяет такой параметр, как *описание желаемого будущего организации* — представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы «Что будет?» и «Как будет достигнуто будущее?» в метафорическом виде дают ответ на вопрос о том, что данная организация считает необходимым сделать, а что считается неприемлемым для достижения цели, что такое хорошо и что такое плохо для данной корпоративной культуры»?

3. Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как *представление о клиентах,* тех, кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом.

Давно известно, что представление о клиентах — тех, для кого существует организация, существенным образом определяет принципы ее функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом. Также меняется представление о ценностях организации: для массового клиента — удовлетворение типовых потребностей, для элитарного — особых, индивидуальных.

4. Не менее важен и вопрос о партнерах. Скажи мне, с кем ты дружишь, и я пойму, кто ты! Не в меньшей степени это относится к партнерам организации. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров, тех персон и организаций, с которыми организация считает возможным взаимодействовать, и тех, кто не может быть удостоен такой чести. Элемент корпоративной политики — особое отношение к партнерам, особые требования к ним, своя стратегия работы с разными типами партнеров.

В рамках работы по *формированию внутренней среды организации,* созданию внутренней интеграции следует проанализировать: *1)* специфику деятельности, *2)* влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, *3)* правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

1. Анализ *технологии деятельности* должен дать ответы на вопрос о том, какой тип совместной деятельности является базовым или выбранной технологии и чем она отличается от технологий, Применяемых другими организациями. Для корпоративной культуры важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов, обеспечивать удовлетворение именно тех потребностей, которые характерны для традиционного и предпочитаемого клиента. Если это клиент массовый, то и технология должна давать возможность достичь важных для него целей: низкая цена, качество, скорость. Если это клиент эксклюзивный, то и технология должна давать возможность подчеркнуть индивидуальность клиента, уникальность продукта, создаваемого для него.

2. Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о *сотрудниках* как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации — носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение, внешний вид, речь понимает, какие цели и ценности характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного заведения и специальности), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т. д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных подразделениях организации. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является определение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

3. *Описание правил поведения* в организации может включать:

• осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации — индивидуализм или кооперация;

• ценности (критерии оценки — что является правильным, а что — неправильным) и нормы (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);

• веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);

• коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);

• критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);

• правила «неформальных отношений» внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);

• внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим);

• что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);

• осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т. д.);

• взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);

• процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов из вне, процесс, обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);

• трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

Конкретизируя правила поведения в организации, можно проанализировать некоторые **программные заявления ряда компаний**

Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении проблем.	Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно, не отвлекая руководителей и коллег.
У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании.	У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и «не лезть не в свое дело».
Мы всемерно поощряем творческий подход к делу.	Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами.

Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки.	Для нас важно точно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников.

Как уже отмечалось, одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации — удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками. Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять следующие требования:

• принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;

• формализовать правила, символы и нормы поведения;

• наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

• *поведение* высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;

• разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведения, отклоняющегося от норм корпоративной культуры;

• неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;

• моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;

• разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;

• разработка критериев внутриорганизационного продвижения;

• внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы — характеристики, описывающей ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры:

• *толщина* — количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов;

• *разделяемость* — количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;

• *ясность приоритетов* — определенность, обоснованность, рациональность вариантов индивидуального поведения в различных ситуациях.

10.3. Стадия стабилизации

Масклин почесал за ухом.
— А в целом все идет нормально. — Он наклонился поближе к черному кубику. — Знаешь, что это значит? Когда думаешь, что все идет нормально, на самом деле это совсем не так. Просто ты об этом пока не знаешь. Вот так. Гм… Огонек сумел, наконец, принять сочувственное выражение. — Все твердят, что я принимаю все слишком близко к сердцу. По-моему, слово «слишком» здесь неуместно. Гм…

Т. Пратчетт. «Землекопы, или Новые приключения номов»

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже при обилии клиентов организация может погибнуть, если не сможет вырасти и измениться в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не «доживает» до стадии стабилизации — желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы — есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

Задачи управления

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и *обязательное снижение затрат* на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу свой деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

Какие задачи должны быть решены прежде всего в данной ситуации?

1. Для *оптимизации производства,* снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов — остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, — и мотивацию персонала.

2. Для *оценки эффективности деятельности* каждого, выявления резервов роста производительности и качества организации должна проводить регулярные оценочные процедуры — аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Вопросы, связанные с оценкой и аттестацией, формированием резерва и планированием карьеры, обучением персонала и работой с конфликтами, мы рассмотрим в посвященной вопросам поддержания работоспособности организации.

3. Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, — *выбор между ориентацией на функционирование* (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) *и развитием* (подготовка организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

Преодоление сопротивления изменениям

Первое, что необходимо понять менеджеру поперсоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, — это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

1. О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:

1) *гибкость организационной структуры* — наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования — ликвидация лишних звеньев управления;

2) *принципы инновационности, заложенные в корпоративной структуре,* — ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность : руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;

3) *принципы инновационности, заложенные в положениях кадровой политики,* — непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

2. О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

1) *аналитичность сознания* — способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

2) *диалогичность сознания* — способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

• *философия контракта* — заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

• *философия общей судьбы* — уверенность в существовании, взаимозависимости между работниками, потребителями акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Степень изменения, которая может быть достигнута, во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению (рис. 10.2). Время — важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов — также важный параметр выбора стратегии изменений.

Можно выделить *четыре* основных уровня изменений.

1) Изменение в знаниях — требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако проблема связана с тем, что почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным и т.д.

Рис. 10.2

2) Изменение в индивидуальных установках (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс — заболел, испугался за свою жизнь.

3) *Изменение в индивидуальном поведении* — должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе — человек должен получить положительный опыт нового поведения. Продолжая пример с курильщиком, важно, чтобы человек, например под угрозой болезни, не только осознал необходимость порвать с пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат. Например, смог продержаться без курения хотя бы несколько дней.

Без этой, хотя бы маленькой победы, он будет считать отказ от курения не возможным для себя, постепенно свыкнется с нависшей угрозой и вернется к прежнему поведению.

4) *Изменение в групповом поведении* — наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций. Группа всегда требует от своего участника поведения, близкого к среднему, позволить отклоняющееся поведение коллектив может только лидеру или «дурачку». Самая большая проблема — создание нового способа коллективного поведения. В подобном случае одним из вариантов преодоления сопротивления новому могло стать обучение всего подразделения одновременно, например, в самой организации.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты ни изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

Процесс подготовки и проведения изменений

Как надо построить процесс подготовки и проведения изменений, для того чтобы он прошел успешно?

1) *Подведение итогов и восхваление прошлого.* Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период с, изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.

2) *Обоснование изменений.* Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

3) *Создание преемственности* между прошлым и будущим. Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

1) выделить лидеров коллектива, групп — людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;

2) сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

3) сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;

4) организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;

5) представить проект сотрудникам организации. Особое внимание следует уделить *психологическому обеспечению* внедрения изменений. Для этого *кадровая служба* должна:

• привлекать внимание к необходимости изменений;

• организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;

• создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;

• учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;

• стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие *Индивидуальные механизмы принятия изменений:*

1) *идентификация* — люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулировании (оплаты) за проведенные изменения;

2) *усвоение* — когда люди переводят общие цели и принципы и изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого — потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация;

3) *апробация* — промежуточный механизм. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать *свое* собственное отношению к нему и определить способ принятия.

Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

10.4. Стадия спада (ситуация кризиса)

К человеку же, который предвещает плохую погоду, мы, наоборот, питаем самые злобные, мстительные чувства.
— Ну как, по-вашему, прояснится? — весело кричим мы ему, проезжая мимо.
— Нет, сэр. Боюсь, что дождь зарядил на весь день, — отвечает он, качая головой.
— Старый дурак! — бормочем мы про себя. — Много он понимает! — И если его пророчества сбываются, мы, возвращаясь домой, еще больше злимся на него, думая про себя, что и он тоже отчасти тут виноват.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходу клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы

производств сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

Задачи управления

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

1) продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;

2) введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);

3) поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается *задача нормализации деятельности,* а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать: диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке *антикризисной программы* работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить 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 фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем:

• рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации;

• неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Кризисные ситуации

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация *кризиса человеческой составляющей* детерминируется из вне 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.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее *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.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать *собственно кризисом,* и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления собствен» но кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть *харизмой лидера.* При этом в зависимости от специфики организации это может быть *харизма вождя, суперпрофессионала* или *коммуникатора.*

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является *желание* и *ориентированность* работников изменения (табл. 10.3).

Таблица 10.3 Типология ситуаций собственно кризиса в организации

Эмоциональная составляющая	**Инструментальная оснащенность**	
	Кадровый состав организации	
Кадровый состав	*Обладает необходимыми профессиональными навыками*	*Не обладает необходимыми профессиональными навыками*
1) *не ориентирован на изменения*	Ситуация 1	Ситуация 2

2) *ориентирован на изменения*	Ситуация 4	Ситуация 3

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных таблице.

Типология ситуаций собственного кризиса

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники 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 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 удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удается и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их 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. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой 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 трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит «перехватит» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные 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 существен 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 непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и 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 оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась 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 характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него Iспециальных 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 наделенным и лидерскими качествами.

Резюме

1. Задачи кадровой службы детерминируются *стадией развития* организации.

2. На *стадии формирования* наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу.

3. Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.

4. На *стадии интенсивного роста* менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.

5. На *стадии стабилизации* наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.

6. *Стадия спада* требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основные задачи кадрового менеджмента на стадиях: *1)* формирования организации, *2)* интенсивного роста организации, *3)* стабилизации и *4)* спада.

2. Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.

3. Как рассчитать количество персонала кадровой службы?

4. Охарактеризуйте элементы корпоративной культуры.

5. Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.

6. Какие мероприятия могут способствовать удержанию корпоративной и культуры?

7. Какие организационные особенности и характеристики персонала могут свидетельствовать о готовности организации к изменениям?

8. Что потребует больших затрат времени и преодоления большего сопротивления — индивидуальное или групповое изменение поведения?

9. Какие мероприятия по внедрению изменений вы могли бы предложить?

10. Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?

11. Что детерминирует человеческую составляющую кризиса в организации?

---

[1] *Perkin G.* The thirdrevolution: Professional society in international perspective. — L.: Routledge, 1996.

[2] *Cole D. W.* Professional suicide — Or organizational murder. — Cleveland: Organizational development institute of Ohio, 1989.

[3] *Hyman J., Mason B.* Managing employee and participation. — L. etc.: Sage, 1995. — VIII.

[4] *Guest D.* Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. — L., 1989. — P. 40—54.

[5] *Kochanski J.* Competency-based management // Training & development j. — Alexandra, 1997. — Vol. 51, № 10. — P. 41—46.

[6] *Hathcock B.C.* The nw-breed approach to 21st century human resources// Human resource management. — N.Y., 1996. — Vol. 35, № 2. — P. 243—250.

[7] *Blancero D., Boroski J., Dyer L.* Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study// Human resource management. — N. Y., 1996. — Vol. 35, № 3. — P. 383—403.

[8] *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. Избр. произв. — М., 1990. — С. 82.

[9] *Смит А.* Исследования о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкогиз, 1962. — С.28.

[10] См.: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М: МГУ, 1995. — С. 34.

[11] Там же. С.360 — 361.

[12] См.: *Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996. — С. 96.

[13] См: Basic Organizational Behavior. — N.-Y., 1995. — P.28.

[14] См.: *Печчеи А.* Человеческие качества. — М.: Прогресс, 1985. — С.289—310.

[15] *Кант И.* Антропология с прагматической точки зрения //Соч. — М.: Мысль, 1966. — Т.6. — С. 384.

[16] *Гегель Г.В.Ф.* Феноменология духа //Соч. — М.— Л., 1959 . — Т.IV. — С.112.

[17] *Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996.

[18] *Shekshnia S. V.* Managing People in Russia //Business and management in Russia. — Cheltenham; Brookfield; Elgar, 1996.

[19] *(Betchel S.D.* Reflections on success // Daedalus. — Cambridge, 1996. — Vol. 125, № 2. — P. 147—166).

[20] См.: *Бурлачук В.* Судьба авторитета в современном мире // Социология: теория, методы, маркетинг. — Киев, 2000. — № 4. — С..91—105.

[21] *Малиновский П.В.* Идейно-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр. // Управленческие нововведения и игропрактика. — М., 1990.

[22] *Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е.* Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998.

[23] *Евенко Л.И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. — Нижний Новгород, 1996.

[24] *Лурия А.Р.* Основы нейропсихологии. — М.: МГУ, 1973.

[25] *Базаров Т.Ю., Малиновский П.В.* Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.

[26] При подготовке главы использован материал выпускной работы слушателя кафедры управления персоналом ИПК ГС О. Козлова.

[27] *Петти В.* Экономические статистические работы. — М., 1940.

[28] *Дятлов С.А.* Основы теории человеческого капитала. — СПб, 1992.

[29] *Schultz T.* Investment in Human Capital. — N.Y., 1971.

[30] *Flamholtz E.G.* Human Resource Accounting. — N.-Y.: Jossey-Bass Publ., 1985.

[31] *Flamholtz E.G.* A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards // Accounting Review. April, 1971.

[32] *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

[33] *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Указ. соч

[34] *Виханский О. С,. Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998.

V

Мы расскажем Вам не только о «классических» узлах, но и о непривычных, чуточку, может быть, даже вызывающих и незаслуженно забытых узлах. Ведь бабочки, банты, шарфы и платки можно повязывать как угодно, всевозможными способами, и нет им числа.

И. Тальгейм, Г. Надольны. «Галстуки»

11. Методы формирования кадрового состава

На голодный желудок наш человек ни думать, ни делать ничего не хочет, а на сытый – не может…

А. Кнышев. «Тоже книга»

В данном разделе предпринята попытка описания деятельности по управлению персоналом с точки зрения методов работы менеджера по персоналу. В основе раздела — обобщение успешной практики управления персоналом. В данный раздел включены лишь те методы управления персоналом, которые, согласно имеющимся данным, могут быть использованы (а во многих случаях и используются) практическими менеджерами по персоналу отечественных организаций.

Основным индикатором эффективности методов прикладной работы по управлению персоналом, прежде всего, являются позитивные изменения в консультируемой организации. Из чего следует правило: *согласовывай проект и результаты каждого этапа разработки и внедрения методов с заказчиком, при этом старайся максимально вовлекать его в эту работу, даже если при этом его придется обучать.*

Одного осознания работниками организации того, что проблему можно решить, недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы еще и знание о том, как это сделать, и уместное использование соответствующих методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью мы понимаем адекватность используемого метода конкретной ситуации в организации. Из чего можно сформулировать следующее правило: *важно не только вовлечь представителей консультируемой организации в процесс совместной работы с консультантом.* Важно, *чтобы они были хорошо оснащены соответствующими .методами решения возникающих проблем.*

Известные на сегодня методы управления персоналом, апробированные в ряде отечественных организаций и адаптированные к деятельности кадровых служб, могут быть объединены три подгруппы:

• методы формирования кадрового состава организации;

• методы поддержания работоспособности персонала;

• методы оптимизации кадрового потенциала.

К первой группе методов, ориентированных на формирование кадрового состава организации, относятся методы проектирования организационной структуры. В динамично изменяющихся условиях внешней и внутренней среды проектирование превращается в достаточно постоянную деятельность руководства организаций. В самом общем виде можно обозначить *четыре* основных метода, используемых при создании проекта организационной структуры: *1)* аналитический, *2)* технологический, *3)* организационно-культурный и *4)* «прототипический» методы. В процессе знакомства *с* материалом данной главы читателю предстоит осуществить свой выбор между перечисленными методами, взвесив все возможности и ограничения каждого из них. Мы надеемся, что выбор будет сделан в пользу усиления возможностей каждого из методов по принципу их взаимодополнительности.

11.1. Проектирование структуры организации

… Я не могу спокойно сидеть и смотреть, как кто-нибудь трудится. Мне хочется встать и распоряжаться — расхаживать по комнате, заложив руки в карманы, и указывать, что надо делать. Такая уж у меня деятельная натура.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

В силу ряда обстоятельств *структура организации* (или *организационная структура)* может и должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации, и в конечном виде, ту метафору, в соответствии с которой и построена организация.

Виды структурирования

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то *возможные связи между звеньями системы* позволяют различать следующие виды структурирования:

1) *линейная* — звенья связаны друг с другом последовательно;

2) функциональная;

3) *кольцевая* — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;

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

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

6) *многосвязная* — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;

7) *сотовая* — 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»);

8) *иерархическая* — характеризуется наличием иерархии управления;

9) *смешанная* — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Экспериментальное изучение этих видов структурирования показало различную их эффективность. Так, достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, более соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку обеспечивают быстрое получение решений. Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая — предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее — в звездной и иерархической.

С точки зрения «топографии» организационное пространство может быть распределено: *1)* географически (цеха, отделы), *2)* функционально (каменщик, нормировщик), *3)* статусно (рабочие, служащие, руководители) и иерархически (начальник отдела, директор завода).

Основные типы организационных структур мы рассмотрели выше, сейчас же обсудим наиболее эффективные из них.

Линейная организационная структура

Это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризующейся *разделением зон ответственности и единоначалием.*

Преимущества линейных организационных структур:

• четкая система взаимных связей;

• быстрота реакции в ответ на прямые приказания;

• согласованность действий исполнителей;

• оперативность в принятии решений;

• ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основной проблемой, свойственной этому 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.

По мнению ряда исследователей, может быть использована *следующая формула расчета связей в подразделении:*

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

где *n* — число подчиненных, *N* — число связей.

Количество всех возможных отношений, в которые вступает руководитель со своими подчиненными, рассчитанное по этой формуле, представлено в табл. 11.1. Из таблицы следует, что принципиальное изменение количества отношений руководителя с подчиненными происходит при увеличении числа подчиненных с одного до двух. 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: *1)* прямые, *2)* групповые и *3)* перекрестные.

Таблица 11.1

Число подчиненных	Количество взаимосвязей
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9 …	2376
18	2259602

В зависимости от соотношения количества иерархических уровней к общему числу работников линейные организационные структуры могут быть *«плоскими»* или *«высокими».*

Однако, отдавая предпочтение тому или иному типу линейной структуры, необходимо исходить из следующих параметров проектируемой организации:

1) сфера контроля за деятельностью подчиненных, которую предполагается возложить на руководителя (широкая, включающая все виды активности подчиненных, или узкая, специализированная по направлениям деятельности);

2) уровень взаимосвязи между подразделениями (высокая интенсивность взаимодействия и обмена информацией или низкая);

3) степень неопределенности задач, решаемых структурой (низкая, когда решения известны и пути достижения целей алгоритмизированы, или высокая);

4) уровень сложности задач, стоящих перед организацией. Ответы на эти вопросы могут служить основанием для выбора типа линейной организационной структуры (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Параметры проектируемой организации	**Характеристика параметра**	**Тип линейной организационной структуры**	
		«высокая	**«плоская»**
1 . Сфера контроля	Широкая	—	
	Узкая		—
2. Уровень взаимосвязи отдельных подразделений	Высокий		—
	Низкий	—	
3. Уровень неопределенности решаемых задач	Высокий	—	
	Низкий		—
4. Уровень сложности решаемых задач	Высокий	—	
	Низкий		—

Функциональная организационная структура

Структура этого типа строится по принципу распределения функций внутри организации и *чаще* всего существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей, так как функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции нижестоящим подразделениям других направлений.

Функциональные организационные структуры имеют следующие преимущества:

1) более глубокую проработку решений по функциональным направлениям;

2) высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;

3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Один из подвариантов функциональной структуры — *дивизиональная (департаментная)* структура. Она может быть построена по нескольким основаниям:

• продуктному (принцип «один продукт — одна структура»);

• региональному или географическому (принцип «один регион — одна структура»);

• *сегментальному* (сегмент потребительского рынка, принцип «одна группа потребителей — одна структура»).

Адаптивность организационных структур

Гибкие структуры способны 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 постоянна. 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.

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.

Факторы проектирования организаций

Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде можно выделить *четыре* группы факторов:

1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;

2) технология работ и тип совместной деятельности;

3) особенности персонала и корпоративной культуры;

4) прототипы и уже существующие, и показавшиеся себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

1. К факторам внешней среды относятся[1]:

• сложность внешней среды, которая определяется количеством и степенью схожести факторов, влияющих на организацию;

• динамизм внешней среды, который связан со скоростью изменения факторов, влияющих на организацию извне.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в *четырех* принципиально отличных друг от друга ситуациях (рис. 11.1).

Рассмотрим более подробно возможные варианты ситуаций.

Ситуация 1— *умеренно-высокая неопределенность:* факторов немного, они схожи между собой, однако часто меняются, причем можно спрогнозировать возможность и логику их изменений. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, производящих товары народного потребления, например, одежду. Для предприятий, работающих в подобной среде, может быть эффективна функциональная организационная структура, построенная, например по продуктному или потребительскому принципу.

Ситуация 2 — *высокая неопределенность:* факторов много, факторы не схожи и к тому же постоянно меняются по непредсказуемым траекториям. Такая ситуация может сложиться в отраслях, производящих сложное современное оборудование, например современные компьютерные системы. Для таких организаций наиболее эффективной может оказаться проектная (или матричная при достаточном количестве одновременно осуществляемых проектов) организационная структура.

Ситуация 3 — *умеренная неопределенность:* факторов много, они не похожи друг на друга, однако ситуация достаточно стабильна, факторы почти не изменяются. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, связанных со сложным производством, зависящим от множества аспектов ситуации, но достаточно стабильных и традиционных, например, поиск, добыча и переработка полезных ископаемых. Для подобных организаций может быть эффективна линейная организационная структура, усиленная функциональными связями.

Рис. 11.1. Основные типы ситуаций в зависимости от факторов внешней среды

Ситуация 4 — *низкая неопределенность:* она практически стабильна — факторов мало, факторы схожи и практически неизменны. Такая ситуация может наблюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

2. Технология работ и тип совместной деятельности. С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы (рис. 11.2).

Рассмотрим более конкретно представленные ситуации.

Ситуация 1 может наблюдаться в подразделениях, выполняющих достаточно инновационную и малоалгоритмизируемую деятельность, однако регулярно и в предсказуемом временном режиме. Это могут быть такие структуры, как отдел маркетинга, отдел финансирования, технический отдел, отдел снабжения.

Ситуация 2 может наблюдаться подразделениях, выполняющих инновационную деятельность, но не имеющих четких сроков поступления работы, мало предсказуемую по времени ее начала и окончания. Как правило, это подразделения, связанные с преодолением кризисных или конфликтных ситуаций, структуры высшего управления.

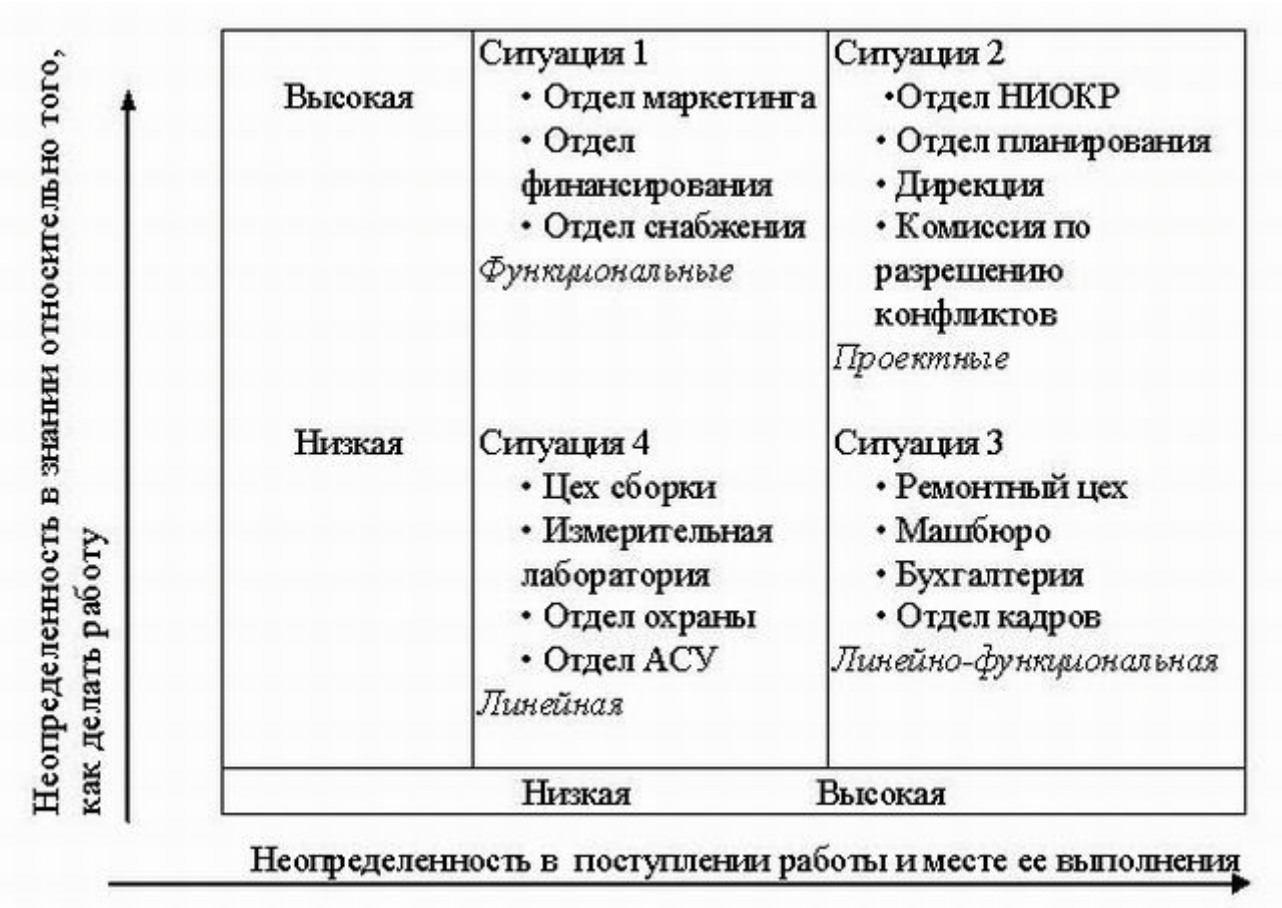


Рис. 11.2. Влияние некоторых компонентов технологии на проектирование организации

Ситуация 3 может присутствовать в подразделениях, выполняющих несложную, алгоритмизированную деятельность, но с большой неопределенностью временного графика работы, например ремонтный цех, обслуживающий персонал, кадровая служба.

Ситуация 4 характеризуется низкой неопределенностью как времени поступления работы, так и порядка ее выполнения. Для подразделений все заранее запланировано: и что делать, и когда делать. Это могут быть подразделения конвейерной сборки, отдел охраны, отдел автоматизации, измерительная лаборатория и др.

Для подразделений, работающих в разных технологиях, могут быть эффективны разные типы организационных структур (табл. 11.3).

Таблица 11.3

Технология работ	**Тип совместной деятельности**	**Тип организационной структуры**
Ситуация 1	Совместно-индивидуальная	*Проектная* с четкой закрепленностью ответственности и сроков
Ситуация 2	Совместно-творческая	*Матричная*
Ситуация 3	Совместно-взаимодействующая	*Линейная* с функциональными связями
Ситуация 4	Совместно-последовательная	*Линейная*

3. *Особенности персонала и корпоративной культуры.* При создании организационной структуры наиболее существенными могут оказаться:

• уровень подготовки;

• способность к командной работе;

• тип управленческой роли;

• тип организационной культуры.

1) *Уровень подготовки* — если в организации достаточно высококвалифицированный персонал, то даже в линейной структуре мы можем создавать достаточно «плоские» организационные структуры, минимизируя количество звеньев управления. Это будет связано с возможностью расширения зоны контроля руководителя. Ели же персонал мало подготовлен и требуются частое вмешательство руководства, контроль и помощь, то целесообразнее использовать «высокую» организационную структуру. Безусловно, что более подготовленный персонал сможет эффективно работать в гибких (адаптивных) структурах и возможно использование проектных и матричных вариантов. Одним из путей изменений организационной структуры от линейной к матричной с учетом уровня квалификации персонала может быть введение функциональной организации, подготовка в ее рамках достаточного количества профессионалов, а затем переход к адаптивным структурам. Такой путь организационного преобразования может быть использован при проведении одновременной реорганизации и подготовки персонала.

2) *Способность к командной работе* — стремление специалистов организации к активной групповой деятельности, умение формулировать цели совместной работы, изменять структуру группы и распределение ролей в ней в зависимости от специфики задач и условий ее выполнения. Таким образом, в рамках этого параметра нас будет интересовать желание и умение работать совместно.

Естественно, что адаптивные организационные структуры (проектные и матричные) предъявляют особые требования к персоналу с точки зрения умения работать в команде. Проект — образование, создаваемое для решения конкретной задачи в определенный срок. В рамках проекта все должны суметь сделать максимум для достижения цели, ни одна задача не может быть решена эффективно, если группа не договорится о целях и планах деятельности и каждый не сможет сработать максимально эффективно. Для матричной структуры эти требования еще более ужесточаются, поскольку, возможно, каждому специалисту придется работать одновременно по нескольким проектам и соответственно в рамках разных команд. Понятие команды в матричной организационной структуре становится несколько «виртуальным» — эта группа может не встречаться достаточно длительное время, разные специалисты могут включиться на разных этапах, они должны органично влиться в общую деятельность. Таким образом, если в организации нет достаточного количества специалистов, способных к командной работе, она будет вынуждена больше использовать именно линейные оргструктуры.

3) *Тип управленческой роли* — наличие в организации руководителей, способных выполнять разные управленческие роли, также определяет выбор организационной структуры.

Если в организации большое число руководителей, способных возглавить непосредственные трудовые коллективы, передавать свой опыт сотрудникам, управлять, используя средства мотивации и психологического контакта с подчиненными, то можно создавать линейную структуру с широким диапазоном контроля и сделать ее достаточно плоской, а при необходимости инициировать новации и готовить новые направления деятельности, создавать и проектные (матричные) структуры. Однако, если в организации в достаточном количестве присутствуют только администраторы и диапазон средств воздействия ограничивается системами стимулирования и контроля, то целесообразно ориентироваться на создание жестких линейных структур, которые, впрочем, не смогут быть эффективны без привлечения сильных организаторов, способных спроектировать такие структуры и зафиксировать правила их работы в регламентирующих документах. Ситуация усугубляется еще и тем, что организаторы должны будут постоянно проводить мониторинг эффективности организационной структуры и регулярный дизайн (видоизменение) организации в зависимости от изменения ее существенных параметров. Не менее важным является наличие в организации квалифицированных управленцев, без достаточного числа которых не может существовать ни одна организация, живущая в изменяющейся (рыночной) среде.

4) *Тип организационной культуры.* Конечно, мы не сможем рассмотреть здесь многообразие конкретных корпоративных культур, возьмем за основание типологию организационных культур, основанную на типе совместной деятельности. Тип совместной деятельности, тип отношений и ценностей, характерных для разных организационных культур, будет детерминировать и тип адекватной организационной структуры (см. табл. 11.4).

4. *Прототипы и уже существующие организационные структуры.* Для учета этого параметра необходимо ознакомиться с аналогичными организациями. Для получения информации можно воспользоваться специальной литературой, литературой по менеджменту, пройти стажировку в аналогичных компаниях, обратиться за помощью к консультантам. Делая выбор из ряда возможных прототипов, необходимо учитывать и стратегию организации, специфичную для каждой фирмы.

Таблица 11.4

Тип организационной культуры	Тип организационной структуры

Предпринимательская	Проектная
Партиципативная	Матричная
Органическая	Линейная с функциональными связями, горизонтальными группами по типу «семьи»
Бюрократическая	Линейная

Что же необходимо учитывать при построении организации?

• Цель управления и тип управления, который будет использоваться в организации, что косвенно связано с типом организационной и корпоративной культуры.

• Особенности потребителей, те ожидания, которые они могут предъявлять к организации. Например, элитарному потребителю нельзя предлагать конвейерное производство (линейную организационную структуру), значит, для реализации его заказа необходимо создавать небольшие проектные группы.

• Территориальное размещение филиалов фирмы. Если фирма рассредоточена, то создать единую линейную структуру сложно, слишком много времени будет уходить, например, на передачу информации, следовательно, больше полномочий нужно передать филиалам, постепенно приближая их к работе в проектной оргструктуре.

Этапы проектирования организации

Проектирование организации осуществляется по следующим этапам.

1. *Определяются цели и результаты деятельности* — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2. *Определяются связи с внешней средой* — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3. *Разделяются процессы* — по стадиям, по уровням иерархии.

4. *Группируются функции.* Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны *две* стратегии: *1)* группировка работ вокруг ресурсов и *2)* вокруг результата деятельности.

При создании организационной структуры возможна следующая группировка функций (рис. 11.3).

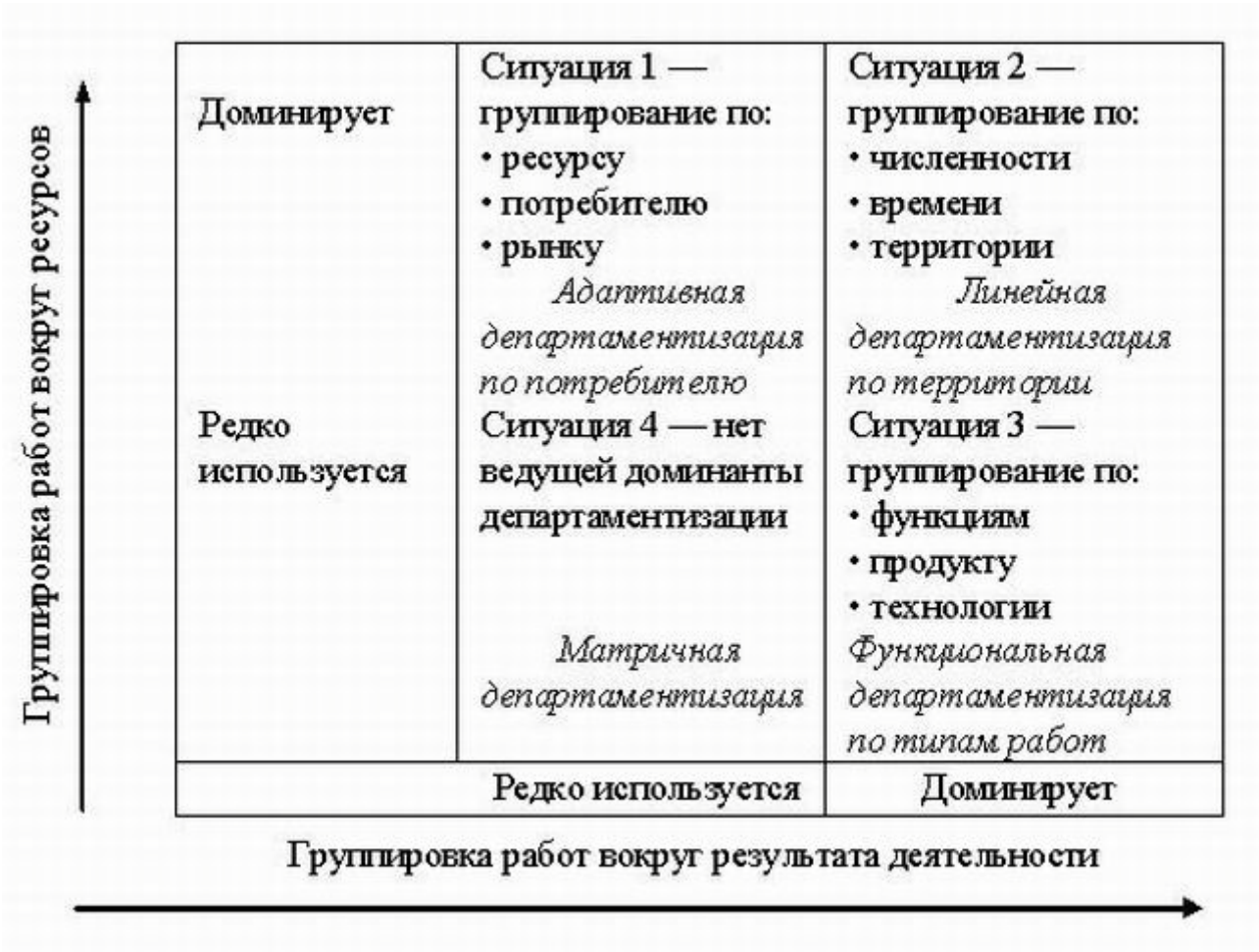


Рис. 11.3. Группировка функций при создании организационной культуры

Ситуация 1— группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности того клиента, ради удовлетворения потребностей которого и создается организация, то есть по типу ресурса, которым обладает клиент. Таким образом, специфика деятельности самой организации становится менее важной, что приводит к широкой специализации и внедрению гибких, *адаптивных организационных структур* (например, региональное объединение продавцов).

Ситуация 2 — в группировке работ большое значение имеют и ресурсы, и конечный продукт, что приводит к очень высокой специализации самой организации и созданию особо жестких *(линейных)* организационных структур с хорошо организованными вертикальными связями и возможной автономностью отдельных частей (например, армия, производственные объединения).

Ситуация 3 — большая ориентация на продукт, объединение вокруг результата деятельности с малой ориентацией на ресурсы. Это может быть естественным для высокотехнологичных видов деятельности, где требуется усиление *функциональных* связей. Примером может служить организация, объединяющая в своей структуре производственную часть и торгующие подразделения, например, разработка сложных компьютерных сетей и программного оборудования для конкретных заказчиков.

Ситуация 4 — в данном случае низка как ориентация на группировку вокруг ресурсов, так и вокруг продукта деятельности. Эта ситуация может сложиться в организациях, ведущих поиск, исследования и готовых включаться практически в любое направление. Для эффективного функционирования такой организации необходима гибкая, адаптивная, минимально затратная организационная структура — проектная или матричная.

5. *Определяются внутренние связи.* Например, вертикальные — горизонтальные, формальные — неформальные, функциональные, подчиненности.

6. *Определяется масштаб управляемости и контроля* (диапазон контроля). Количество подчиненных, которые могут непосредственно выходить на руководителя, во многом будет обусловлено: схожестью работ, территориальной удаленностью работ, сложностью работ, уровнем подготовки подчиненных, уровнем профессионализма руководителя, степенью ясности в делегировании прав и ответственности, степенью четкости в постановке целей, степенью стабильности организации, техникой коммуникации, потребностью в личных контактах с подчиненными.

7. *Определяются иерархии организации и ее звенности* (высокие или низкие организационные структуры будут выбраны). Тип организационной структуры и уровень иерархии во многом определяют диапазон контроля, наличие ресурсов и многие другие параметры (о которых мы говорили выше).

8. *Распределяются права и ответственность.* Определяются принципы руководства. Возможны основных подхода:

• принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие);

• принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

9. *Определяются уровни централизации и децентрализации,* т.е. количество решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

10. *Выбирается стратегический принцип функционирования* — что организации будет более важно: дифференциация — выделение частей (элементов) в ответ на спрос внешней среди, интеграция — повышение внутреннего единства и уровня сотрудничества внутри организации.

Важно помнить, что процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает «стареть», терять свой потенциал адекватности *трем* основным условиям:

1) содержанию деятельности — деятельность развивается, изменяются технологии;

2) особенностям персонала — приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т.д.;

3) внешней среде — она также изменяется, а иногда в кризисной ситуации и очень существенно — появляются новые нормы, законы, образования, меняется рынок и т. д.

Поэтому процесс проектирования организации не может быть остановлен, в эффективной организации он должен стать *постоянным.* Таким образом необходим еще один этап.

11. *Проводятся изменения,* способствующие сохранению организацией занятых позиций. Этот этап должен включать следующие основные подэтапы (рис. 11.4).

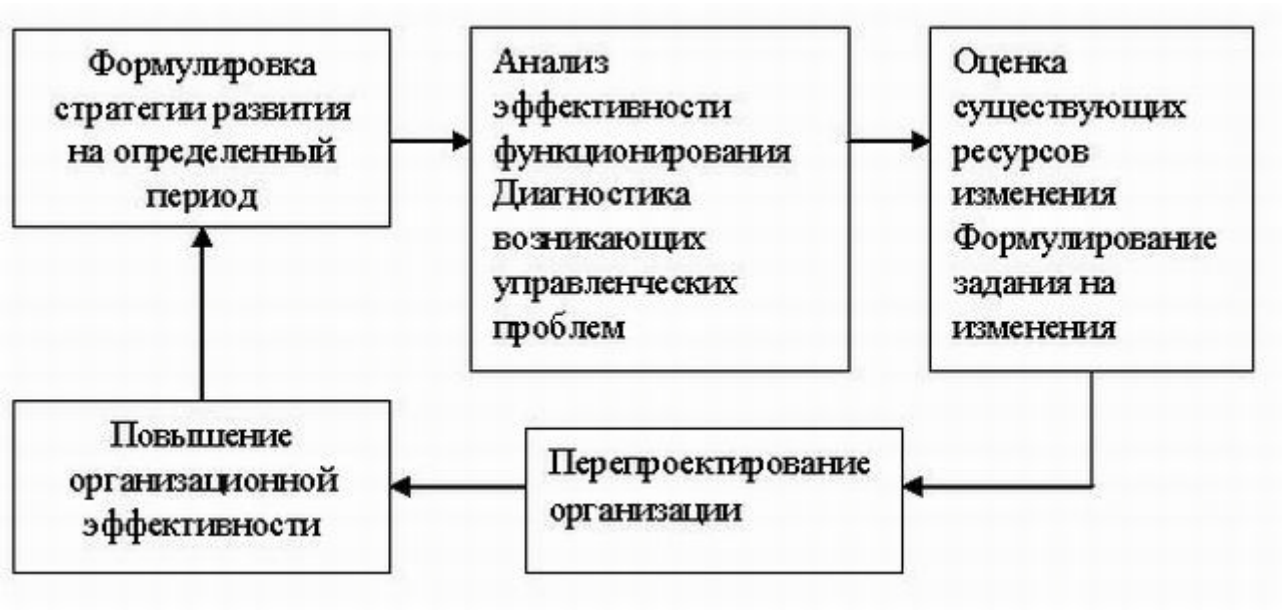


Рис. 11.4. Этапы реорганизационных изменений

Современные тенденции реформирования организационной структуры

В настоящее время многие фирмы выбирают *функциональный* тип структуры, что дает возможность учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, а в конечном итоге организации приходят к *дивизиональному* типу структуры (региональной или продуктной). Такие структуры характеризуются:

• наличием оперативных подразделений с широкими полномочиями;

• многоуровневой организационной структурой;

• делегированием полномочий;

• выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

Однако некоторые параметры дивизиональной структуры способны снизить ее эффективность в современной ситуации:

1) явное различие мировоззрений специалистов разных подразделений приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;

2) различие, а иногда и взаимоисключительность целей различных подразделений может приводить к конфликтам между подразделениями (например, в интересах производственного звена выпуск продукции одного типа в течение более длительного периода, что приводит к снижению издержек на переналадку оборудования, а в интересах отдела сбыта, работающего с разными покупателями, — быстрый переход с одного типа продукции на другой);

3) ограничения в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденции к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);

4) независимость отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующая интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;

5) неспособность стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.

Таким образом, дивизиональная организационная структура не дает возможности подразделениям сконцентрировать и объединить свои усилия.

Возможны направления развития. Большее внимание уделяется горизонтальным процессам, пересекающим рамки структурных подразделений, объединяющих отдельные задачи в целое. Примером такого подхода является комплексное управление, которое не требует разработки новой организационной структуры, а представляет собой новый набор управленческих процессов и управленческих структур, связанных с ним функций и задач менеджеров на различных уровнях управления.

Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

• введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижения эффективности управления;

• переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;

• переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив.
Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:

• предпринимательский — поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательства в первичном звене управления;

• интеграционный — сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;

• инновационный — стимулирование и управление изменением и нововведением.

Одно из основных отличий нового подхода — порядок выработки организационных целей и задач. Ранее стратегические задачи формулировало высшее руководство, но *стратегии эффективны лишь тогда, когда вписываются в масштабные организационные задачи.* Это означает, что необходимо создание такой организации, в которой персонал способен стать приверженцем стратегических целей, быть ориентированным на изменение и на участие в развитии фирмы.

11.2. Планирование потребности в персонале

Тут Ипполит Матвеевич, доведенный до отчаяния историями о знакомых Бендера, и видя, что его не собьешь с позиции, покорился.
— Хорошо, — сказал он, — я вам все объясню.
«В конце концов без помощника трудно, — подумал Ипполит Матвеевич, — а жулик он, кажется, большой. Такой может быть полезен».

И. Ильф, Е. Петров. «Двенадцать стульев»

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы[2]:

1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

3) как лучше использовать персонал в соответствии с его! способностями, умениями и внутренней мотивацией;

4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;

5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персоналеможет носить количественный и качественныйхарактер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность 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 — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные 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.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

• 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 потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочихи их профессиональный и квалификационный состав позволяют: *1)* производственная программа, *2)* нормы выработки, *3)* планируемый рост повышения производительности труда и *4)* структура работ.

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

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах *А* определяется как сумма:

А = Ч + ДП,

где *Ч* — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

ДП — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в 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);

• руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах *(ДП)* — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При расчете дополнительной потребности учитываются:

1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$ДП = А_{пл} — А_{баз}$

где $А_{пл}$и $А_{баз}$ — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$ДП = А_{пл} \cdot К_{в}$,

где $К_{в}$— коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 % от общей численности в год);

3) возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности, …);

4) вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

2. Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из *коэффициента насыщенности специалистами,* который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

$A = Ч_{р} \cdot К_{н}$,

где $Ч$р — среднесписочная численность работающих;

$К_{н}$ — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

11.3. Анализ кадровой ситуации в регионе

Однажды в сильную грозу убило громом несколько человек. «Жаль, — сказал один: не тех бы, кого надобно».

А.Е. Измайлов. «Записки»

На стадии формирования организации особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Он существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат того анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.*

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

• 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.

Проводя анализ *основных профессионально-возрастных групп,* следует иметь в виду характерные особенности, внутренне присущие той или иной страхе. 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. Точно так же позитивным в ориентации на современные профессии 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. Среди работников среднего возраста, отвечающих ряду требований, имеет смысл подбирать руководителей.

Результатом анализа *регионального рынка профессий* должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников[3]:

• высший слой работников нефизического труда;

• низший слой работников нефизического труда;

• высший слой работников физического труда;

• низший слой работников физического труда;

• фермеры и сельскохозяйственные работники.

Анализ *уровня оплаты труда* по категориям желательно 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, 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 такие характеристики, как, например:

• 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).

11.4. Анализ деятельности. Должностные инструкции

— А для чего ты поставлен на пост, Пахоруков?
— Чтобы не спал, не дремал, не курил и ни от кого не принимал никаких вещей и подарков.
— А честь?
— И чтобы отдавал установленную честь господам проезжающим офицерам,
— Так. Садись.

А.И. Куприн. «Поединок»

Цели и стадии анализа деятельности

Анализ деятельности должен дать ответы наследующие 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 следующие стадии анализа и конструирования (рационализации) рабочего места (табл. 11.5)[4].

Таблица 11.5

Шаг 1.	Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем
Шаг 2.	Определение целей анализа рабочего места (РМ), как будет использовать информация о нем
Шаг 3.	Отбор типичных РМ
Шаг 4.	Выбор метода анализа РМ и его использование с целью сбора необходимых данных
Шаг 5.	Описание РМ
Шаг 6.	Создание спецификации РМ
Шаг 7а.	Использование информации для проектирования РМ
Шаг 7б.	Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности
Шаг 8.	Оценка и внедрение проекта модифицированного РМ

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

1) для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника. Спроектированные варианты тщательно проверяются в ходе 8-го шага с целью выявления и устранения недостатков;

2) для формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности (шаг 76).

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации кадровых программ (табл. 11.7)[5].

Таблица 11.6

Наименование программы	**Содержание информации и цели ее использования**
Описание рабочего места *Спецификация рабочего процесса*	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места *Подбор сотрудников*	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для РМ
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, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

Профессиографический анализ

Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется *профессиографическим анализом.*

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. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — это документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

1. Описательные характеристики деятельности:

1. 1. Параметрическое описание (целостное):

а)название организации;

б) статус организации;

в) структура организации;

г) цели и задачи организации;

д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;

е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам):

а) применяемые средства труда;

б) рабочее место;

в) основные элементы деятельности (действия, операции);

г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. Функциональное описание:

а) последовательность операций, действий, «технология» деятельности;

б) режим труда и отдыха;

д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности:

а) выделенные задания, их описание;

б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. Психограмма:

а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;

б) профессионально важные качества исполнителя.

Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу[8]

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации X. Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу:

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.

2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личных контактов,

3. Проводит собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.

4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.

5. Организует тестирование работников.

6. Разрабатывает системы обучения персонала.

7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.

8. Ведет кадровую документацию.

9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места (рабочего процесса) менеджера по управлению персоналом. В качестве примера приведем спецификацию рабочего процесса:

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.

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

3. Знания, навыки 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.

11.5. Привлечение кандидатов на работу в организацию

Гэндальф сообщил нам, что один местный специалист срочно ищет работу и что собрание назначается здесь, в среду, на пять часов.

Джон Р.Р. Толкиен. «Хоббит»

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *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.

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 кратко, 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. Различают *внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.*

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

• законодательные ограничения;

• ситуация на рынке рабочей силы;

• состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

• кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма,…;

• образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу

Выбор кандидатом той или ной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (табл. 11.7).

Кто занимается набором персонала

В крупных организациях набор персоналаосуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от *линейных менеджеров* (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует табл. 11.8.

Источники привлечения кандидатов

1. *Внутренние источники* - это люди, работающие в организации. В ряде стран, например в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение

Таблица 11.7

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и рабочих мест на пути к этой цели. Это позволяет рассматривать предлагаемые адекватным места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места	*Анализ рынка рабочей силы* и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.
Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Это позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующие доверием СМИ,	*Анализ способов получения информации,* наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств

так определенным образом ориентированные (по специальностям, по статуса и т. д.)	массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.
Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть пристально. Кандидат формирует так называемый *конкурентный лист* и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д.	*Анализ конкурентных предложений* и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.
Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур	*Гибкий подход при переговорах* с *кандидатом.* Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры
Шаг 5. Постоянное наблюдение, в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.	

Таблица 11.8

Процедуры набора на работу	**Действия линейного менеджера (ЛМ)**	**Действия менеджера по персоналу (МП)**
1. Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы
2. Решение об источниках *набора и установление политики компании в отношении набора*	Принятие решения о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
3. Решение о методах набора	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
4. Набор претендентов из колледжей	Иногда набор выпускников колледжей	Набор служащих из колледжей
5. Изучение эффективности	Анализ затрат и выгод	Анализ затрат и выгод набора

набора	набора	

должности из числа 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 (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.)[9].

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

1) *Внутренний конкурс.* 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[8] внутренний источник набора персонала используют в *трех* случаях:

• при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);

• при перераспределении персонала;

• при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

2) *Совмещение профессий.* Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

3) *Ротация.* Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, 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 зарплаты;

• смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

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

2. 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.

1) *Центры занятости.* Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

2) *Агентства по найму (кадровые агентства).* Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критерий поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

3) *Самостоятельный поиск через средства массовой информации.* Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, с тем чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно уже в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы, или наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует табл. 11.9.

Таблица 11.9

Источники	**Преимущества**	**Недостатки**
Внутренние	Пример возможности самореализации внутри организации воспринимается 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	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-

	работы	психологического климата среди давно работающих

Затраты на привлечение персонала

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в *финансовых планах* организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников *агентство по найму,* то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному 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, можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников (табл. 11.10):

Таблица 11.10

Методы поиска и подбора персонала	**Результат от общей суммы всех видов (%)**	**Коэффициент принятия разосланных предложений**	**Коэффициент принятия предложений на работу**
1. Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
2. Публикация объявлений	32	1	40
3. Различные агентства	14	2	32

4. Прямое распределение в колледжах	8	2	13
5. Набор внутри компании	7	10	65
6. Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
7. Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

Оценка качества найма

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле[11]:

$$К_н = (Р_к + П_р + О_р) : Ч ,$$

где $К_н$ — качество набранных работников, %;

$Р_к$ — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$/7_р$ — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$О_р$ — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ — общее число показателей, учтенных при расчете.

Временный найм персонала

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, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени. Кроме того, 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.

11.6. Оценка кандидатов при приеме на работу

Мне кажется, вы слишком строги, — сказала она. Если принять во внимание, что мальчик первый раз взялся за такую работу, что у него нет ни знаний, ни опыта, — то, право же, это не так плохо.

Джером К. Джером. Из сборника «Еще праздник мысли»

Проблемы и этапы оценки персонала

Задача службы персонала, осуществляющейоценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности 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 какого-либо 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 (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

Проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора: *1)* предварительную отборочную беседу; *2)* заполнение бланка заявления; *3)* беседу по найму (интервью); *4)* тестирование; *5)* проверку рекомендаций и послужного списка; *6)* медицинский осмотр; *7)* принятие решения.

1. *Предварительная отборочная беседа.* Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях — ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

2. *Заполнение бланка заявления.* Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую 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. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

3. *Беседа по найму (интервью).* Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

• *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;

• *не по схеме* — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

4. *Тестирование.* Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата, описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

5. *Проверка рекомендаций и послужного списка.* Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента требуют документы, которые дают определенную информацию о нем. Ст. 19 КЗоТ РФ запрещает требовать при приеме на работу документы помимо предусмотренных законодательством. Таким законодательством до 25 сентября 1992 г. считались типовые и отраслевые правила внутреннего трудового распорядка, существование которых было предусмотрено ст. 130 КЗоТ РФ. Однако после 25 сентября содержание этой статьи изменилось: из нее исключили упоминание о типовых и отраслевых правилах, что означает передачу права устанавливать перечень документов, необходимых при приеме на работу, в организацию. В соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях, организациях определяется правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются общим собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации по представлению администрации.

Предприятия получили право определять перечень документов, востребуемых при приеме на работу. Возможно, в дальнейшем в целях обеспечения равных прав на труд такой перечень будет установлен в ст. 130 КЗоТ. В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать *характеристики* с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они 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 право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

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, характеризующую человека.

6. *Медицинский осмотр.* Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

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

Методы оценки персонала

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

1. *Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышают прогностичность и точность оценки. Особенно эффективны при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. *Тесты на профпригодность.* Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

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

4. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные *личного дела* — своеобразного 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.

5. *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.

20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. Нетрадиционные методы

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

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

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

Приведем сравнительную эффективность методов оценки кандидатов:

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %

1. Центры оценки персонала	70-80
2. Тесты на профпригодность	60
3. *Общие тесты способностей*	50-60
4. Биографические тесты	40
5. *Личностные тесты*	40
6. *Интервью*	30
7. *Рекомендации*	20
8. *Астрология, графология*	10

Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

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

Метод (ступень) отбора	**Затраты**
1. Предварительная отборочная беседа	Незначительные
2. Заполнение бланка заявления	Незначительные
3. Беседа по найму	Затраченное время х Затраты на час
4. Тесты по найму	5 – 10 тыс.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка	100 долл
6. Медицинский осмотр	100 долл.
7. Принятие решения	

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

11.7. Адаптация персонала

Неделю тому назад состоялся вечор «Общества спасания на водах», о чем свидетельствовал также лозунг на стене: Дело помощи утопающим — дело рук самих утопающих.

И. Ильф, Е. Петров. «Двенадцать стульев»

Цели и этапы адаптации

Адаптация — процесс активного приспособлениячеловека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. *Ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

Функции и мероприятия по ориентации	**Обязанности**	
	непосредственного руководителя	**менеджера по персоналу**

1. Составление программы ориентации	+	Ассистирует
2. Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		+
3. Объяснение задач и требований к работе	+	
4. Введение работника в рабочую группу	+	
5. Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	+	

Как правило *программа ориентации* включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения *общей программы ориентации* затрагиваются следующие вопросы:

1) *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.

2) *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.

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

4) *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.

5) *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.

6) *Работник и его 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.

7) *Служба быта:* организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;

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

Затем может быть проведена *специальная программа,* осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

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

2) *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).

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

4) *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 рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5) Представление сотрудников подразделения[12].

3. *Действенная адаптация.* Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. *Функционирование.* Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Особо следует обговорить роль *непосредственного руководителя* в осуществлении программы адаптации новичка. Выше мы уже говорили о том, что именно руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчиненные проясняют для себе те ценности, нормы и правила поведения, которые характерны для конкретной организации. Поэтому именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей. Очень важно чтобы руководитель пояснил

новому сотруднику правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новой человек не чувствовал себя дискомфортно, из-за их нарушения. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые возникали, предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

Резюме

1. Формирование кадрового состава — одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу.

2. Для того чтобы обеспечить организацию необходимым *кадровым ресурсом,* важно разработать адекватную задачам ситуации во внешней среде и технологии деятельности, структуру фирмы, рассчитать потребность в персонале.

3. Для разработки *программ найма* необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

Контрольные вопросы

1. Какие группы факторов необходимо учесть при создании организационной структуры?

2. Какие этапы проектирования организации могут быть выделены?

3. Объясните понятие «качественная оценка потребности в персонале».

4. Охарактеризуйте понятие «дополнительная потребность в персонале».

5. Объясните, с какой целью проводится анализ кадровой ситуации в регионе?

6. С какой целью проводится анализ деятельности?

7. Какие стадии анализа деятельности можно выделить?

8. Объясните, что представляет собой профессиограмма?

9. Какие факторы внешней среды влияют на процесс набора кандидатов?

10. Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.

11. Как оценить качество набора?

12. Какие методы используются при оценке кандидатов?

13. Назовите известные вам парадигмы конкурсного набора.

14. Охарактеризуйте этапы адаптации сотрудника в организации.

12. Методы поддержания работоспособности персонала

Это поразительно, но всякий раз, когда я читаю объявление о каком-нибудь патентованном лекарстве, мне приходится сделать вывод, что я страдаю именно той болезнью, о которой в нем говорится, и притом в наиболее злокачественной форме. Диагноз в каждом случае точно совпадает со всеми моими ощущениями.

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют *общую (потенциальную)* работоспособность — те ресурсы, которые в принципе могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил, и *фактическую (стандартную)* работоспособность — те ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

• эффективные системы оценки и стимулирования труда;

• использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;

• программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;

• методы планирования карьеры.

12.1. Повышение производительности и нормирование труда

Один среди своих владений,
Чтоб только время проводить,
Сперва задумал наш Евгений
Порядок новый учредить.
В своей глуши мудрец пустынный,
Ярем он барщины старинной
Оброком легким заменил;
И раб судьбу благословил.

А.С. Пушкин. «Евгений Онегин»

Производительность труда — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда.

Цели и факторы повышения производительности труда

Основная проблема организаторов производства в настоящее время, вне зависимости от форм собственности, — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности *служб управления персоналом* в этом направлении являются[13]:

• сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;

• повышение гибкости производства;

• повышение качества товаров;

• совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяют два типа факторов[14]:

1) краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, цикличные колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);

2) долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

На рис. 12.1 представлены основные компоненты оценки производительности.

Рис. 12.1. Основные компоненты оценки производительности

Как видно, производительность связана с количеством (количеством часов, трудозатратами) и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

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

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:

• численность производственных рабочих и всего персонала;

• дополнительные показатели: 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 не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

• управление качеством;

• планирование процедур повышения эффективности;

• измерение трудозатрат и нормирование труда;

• бухгалтерский учет и финансовый контроль.

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

Нормирование труда

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи Основные цели нормирования:

I) планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);

2) расчет затрат на заработную плату;

3) оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

1) анализ деятельности;

2) расчет и утверждение базовых норм;

3) мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;

4) внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;

5) мониторинг норм труда.

1. Основные методы нормирования труда:

• *хронометраж* — традиционный метод, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;

• *оценка «стоимости труда»*[15] — стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;

• *определение «плавающего тарифа».* Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации. В соответствии с этим методом заработок работника *З* определяется путем умножения тарифного заработка $З_Т$ на коэффициент увеличения заработной платы $К_у$:

$$З = З_Т \cdot К_у .$$

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка определяется по формуле

$$К_у = ФОТ / З_Т,$$

где *ФОТ* — фонд оплаты труда, определяемый как процент от доходов организации.

В условиях рыночной экономики процент от доходов может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции), так как

$$З_Т = С \cdot Т_{ШТ} \cdot К,$$

где *С* — часовая тарифная ставка;

$Т_{ШТ}$ — штучная норма времени;

К — количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше $З_Т$, тем меньше $К_у$.Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент $К_у$, *а ФОТ* останется неизменным.

2. *Нормирование управленческого труда.* Из-за нерегламентированности, изменчивости деятельности инженерно-технического и управленческого персонала традиционные методы нормирования их труда могут оказаться неэффективными. В настоящее время используются следующие методы нормирования управленческого труда[14]:

• *метод аналогии* — основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий;

• *метод укрупненных нормативов численности* — основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям;

• *метод прямого нормирования* (для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть расчленены на повторяющиеся операции) — через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

3. *Штат персонала, занимающегося нормированием труда.* Расчет штата нормировщиков производится с учетом анализа затрат времени на проведение нормировочных работ в течение определенного периода.

Как показывает опыт Великобритании, в среднем затраты времени составляют три дня на разработку новых норм в расчете на одного рабочего, время на пересмотр и выполнение документации может быть условно принято равным 1,5 дням[17].

Анализ показывает, что по мере увеличения размера предприятий число нормировщиков в расчете на каждые 100 рабочих быстро уменьшается:

Размер предприятия (численность рабочих)	**Средняя численность штата нормировщиков**	**Число нормировщиков на 100 рабочих**	**Число рабочих на одного нормировщика**
200	1	3,00	67
500	5	1,00	100
1 000	8	0,77	125
2000	13	0,67	154
4000	24	0,60	167
6000	32	0,53	188
8000	37	0,46	216
10000	40	0,4	250

В настоящее время проблема нормирования труда приобретает особое звучание в контексте оптимизации деятельности конкретных предприятий. Минимизирована деятельность по оценке норм в рамках отрасли, однако внутри организаций разворачивается работа по оценке динамики количества труда, осуществляемого в единицу времени. Поэтому *программы оценки внутриорганизационных норм* становятся важными для оценки эффективности качества работы кадровых служб, мониторинга эффективности организации труда, технологий и рабочих мест.

12.2 Оценка рабочих мест

Голосование.
— Кто за? Кто против? Воздержался?
Итак, большинством голосов «за», при одном Копернике против, вопрос о Земле мы решили. Переходим к следующему вопросу…

А. Кнышев. «Тоже книга»

Рабочее место — это совокупность задач, функций и ответственностей, выполняемых специалистом для осуществления своей должности в организации.

Оценка рабочих мест, или *инспекция труда,* — это независимая проверка работы с целью:

• анализа содержания труда, ее проверки на степень адекватности и оптимальности для выполнения конкретной функции в организации;

• гарантии качества выполняемой работы, проверки стандартов выполнения работы;

• формирования предложений по совершенствованию организационной структуры, обеспечения выполняемой деятельности.

Оценка рабочих мест — это *инструмент контроля труда* в мелях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам. Оценка рабочих мест может дать информацию о степени соответствия работы заданным стандартам, ее обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями. Такая оценка может дать независимую информацию о содержании и порядке реализации деятельности, позволить провести экспертизу порядка ее реализации, а также обогатить сложившееся направление новыми подходами.

Подготовка к проведению оценки рабочих мест

Оценка рабочих мест может быть эффективна в случае ее регулярного осуществления, так как именно в этом случае появляется возможность мониторинга трудового процесса и снимается проблема экстраординарности самих процедур оценки. Поэтому целесообразно составлять *план оценки рабочих мест* и проводить эту работу регулярно.

Подготовка к проведению оценки рабочих мест должна дать возможность получить нормативные документы, в соответствии с которыми реализуется та или иная деятельность, списки персонала, ее осуществляющего, прогноз изменения содержания данной работы.

Перед проведением оценки рабочих мест необходимо познакомить инспекторов с сотрудниками, выполняющими инспектируемую деятельность, согласовать графики посещения рабочих мест, показать инспекторам всю «географию» отдела, в котором работают исполнители. Следует уделить достаточное внимание установлению хорошего контакта между инспекторами и сотрудниками (менеджерами) изучаемого подразделения, согласовать ожидания с целями предстоящего мероприятия, сроки и форму представления результатов. Несмотря на то, что оценка труда проводится, как правило, по заказу вышестоящего руководства, результаты должны ожидать и быть готовы использовать и сами сотрудники. Только в этом случае проводимое мероприятие может быть с интересом воспринято всеми сторонами.

Порядок проведения оценки определяется порядком выполняемых функций. Целесообразно следовать естественному движению работы, последовательно проанализировать те этапы и мероприятия, которые выполняются работником. Собеседование с руководителем позволяет ему изложить свое представление о порядке и условиях выполнения изучаемой функции, описать особенности работ на конкретном рабочем месте и будущие тенденции их изменения. Целесообразно побеседовать и со следующим в цепи иерархии сотрудником, даже если он просто повторит сказанное руководителем, это даст возможность проверить полученную информации и уточнить ее.

После беседы с руководящими работниками, рассматривать работу целесообразно, начиная с наименее компетентных сотрудников, тех, кто выполняет эту работу, может быть, недавно, или не очень качественно, и кончая вновь руководителем.

Проведение интервью

Интервьюирование максимального числа исполнителей конкретной деятельности должно стать обычной практикой, даже если кажется, что достаточно материала формулировки выводов, — это даст возможность получить максимально объемный материал о конкретном рабочем месте. Так же, как и при профессиографическом анализе, при проведении оценки рабочего места важно уделить внимание и всем контактам, реализуемым конкретным специалистом. Поэтому важно увидеть все связи и собрать информацию о пограничных работах, осуществление которых сопряжено с выполнением исследуемой деятельности.

Проведение интервью при анализе рабочих мест, как и любого другого типа интервью, требует специальной подготовки и правильно организованного пространства. Целесообразно подготовить структуру интервью, согласовать заранее время и проводить его непосредственно на рабочем месте, когда все материалы и документы могут быть доступны. Однако, если интервьюируемый настаивает на проведении интервью вне рабочего места, так как хочет сохранить конфиденциальность, к его просьбе следует прислушаться. Важно развести во времени эти интервью.

Цель аттестационного интервью — выявление профессиональной компетентности сотрудника, цель интервью при оценке рабочего места — выявление проблем реализации деятельности, оценки точности ее регламентации и обеспеченности необходимыми ресурсами и полномочиями.

До проведения интервью целесообразно попросить сотрудника заполнить *письменный опросник,* включающий следующие темы:

1) персональные данные

2) рабочее место — кабинет, количество сотрудников, работающих в данном помещении;

3) фамилии руководителя, перед которым ответственен, сотрудников и состав персонала, подчиненного сотруднику;

4) фамилия сотрудника, который замещает опрашиваемого (и который замещает сам опрашиваемый) в случае необходимости;

5) описание главных элементов работы (типов задач) с указанием приблизительного времени, затрачиваемого на каждый из элементов;

6) описание параметров изменчивости работы и причин;

7) описание пиковых ситуаций (или если это бывает) ситуаций спада объемов работы;

8) ситуации внеурочной работы, объемы и причины;

9) оценка возможности постоянного увеличения работы (примерно на 10%) без сверхурочной работы;

10) замечания относительно работы (объема и сложности);

11) предложения по улучшению работы, ее обеспеченности. Проведение интервью может начинаться с уточнения ответов данных на письменный вариант опросника.

Дополнительно следует уточнить:

1) какую часть работы выполняет сотрудник, какую помощь ему оказывают начальники, подчиненные, советники, специалисты;

2) что происходит до начала работы (его включения в реализацию работы) и после, как сотрудник освобождается от работы после ее реализации;

3) кто влияет на работу;

4) как работа выполняется, что реально делает сотрудник и как долго;

5) когда и в какой последовательности выполняется работа. Как она начинается, с чего, получает ли сотрудник непосредственное указание от начальника или сигналом к началу служит какой-либо другой сигнал;

6) где (территориально) выполняется работа, особенно если её часть выполняется в другом месте;

7) кто оценивает качество работы и освобождает от нее сотрудника;

8) накапливается ли работа, в какой степени требуется сверхурочная работа;

9) что препятствует выполнению работы, есть ли какие-либо факторы, тормозящие эффективность и экономичную деятельность.

Заявление сотрудника о том, что он перегружен, следует не воспринимать буквально, а постараться разобраться, почему и когда, в силу каких обстоятельств работа накопилась и происходит ли это регулярно и почему.

Анализ беседы

После проведения встречи целесообразно подготовить первичные заметки, включающие:

• дату и время беседы;

• имя должностного лица;

• описание работы, выполняемой служащим, и текущего паттерна работы, процедурные аспекты, ее место в деятельности организации, качество и количество;

• детали текущей работы, информацию о накопившихся работах, причинах отсрочки в выполнении, причинах накопления, пиках сверхурочных работ;

• мнение служащего о работе, ее количестве и качестве, оценки уровня стандартности в момент проведения оценки;

• впечатление инспектора о должности.

По результатам оценки рабочих мест инспектор должен:

1. Составить отчет, включающий:

• введение — цель оценки рабочего места, порядок ее проведения, сроки и ответственные;

• методы — какие были проведены встречи, с кем, были ли использованы опросники и конкретные формы интервью;

• историю — описание целей, истории и структуры организации;

• содержательную часть — перечень полученных фактов. Целесообразно формулировать полученные выводы в соответствии с ходом инспекции;

• краткое описание выводов и предложений в отношении содержания анализируемой работы, рекомендации по ее изменению, модификации или обеспечению недостающими ресурсами;

• приложения — подтверждающая информация, графики и схемы, статистические данные, конкретные результаты, ни которые ссылаются в основном тексте отчета.

2. *Оценить ранг поста* (рабочего места), соотнося различные рабочие места (должности) по следующим параметрам:

• объем и специфика знаний, необходимых для реализации работы;

• степень инициативности и полнота использования различных ресурсов для реализации работы;

• комплексность работы, предполагающая особую трудность в формулировке суждений и принятии решений;

• специфика функций управления данным рабочим местом (специалистом);

• количество и особенности подчиненных (руководимых рабочих мест) с точки зрения их разносторонности, специфичности, алгоритмизируемости.

3. *Сформулировать рекомендации* по совершенствованию рабочего места (конкретной должности) в целях обеспечения реализации возложенных на данного сотрудника функций.

По результатам оценки рабочих мест появляется возможность модифицировать те или иные аспекты рабочих функций, проводить мониторинг содержания труда и фиксировать проблемы реализации отдельных направлений работы еще до того, кик они стали трудно преодолимыми.

12.3. Обеспечение качества труда

— Кто вы по профессии?
— Лучший.
— Что — «лучший»
— Я — лучший по профессии.

А. Кнышев. «Тоже книга»

Не менее важными аспектами при обеспечении конкурентоспособности организации являются и вопросы качества выпускаемой продукции. Если инспекция труда (оценка рабочих мест) может дать возможность выявить внутриорганизационные затруднения, то анализ качества дает возможность увидеть затруднения при использовании продукта организации, оценить ее преимущества по сравнению с аналогичными товарами других фирм.

В последнее время вопрос качества продукции становится одним из основных для клиентов, большая часть их претензий к своим поставщикам в той или иной степени связана с проблемами качества.

Исследование, проведенное одной из маркетинговых фирм в США и Канаде, показало, что клиенты отказываются от своих поставщиков по следующим причинам:

1 % — умерли, ушли на пенсию;

3% — поменяли работу или место жительства;

5% — являются клиентами своих друзей и знакомых;

9% — из соображений конкуренции;

14% — не удовлетворены качеством;

68% — не одобряют равнодушное отношение поставщиков.

То есть, более 82% (последние две причины) клиентов уходят от своих партнеров именно в связи с неудовлетворенностью вопросами качества товара, так и услуги.

Сегодня вопрос качества наиболее важен, так, как это существенный параметр конкурентоспособности товара.

Подходы к обеспечению качества

В истории подходов к обеспечению качества можно выделить *два* основных периода.

1. *Период контроля* — примерно до 60-х годов XX в, предполагалась, что качество можно обеспечить путем оценки качества произведенного товара и ее соответствия заданным стандартам. Контроль обеспечивался как на входе (проверка качества сырья), так и на выходе — контроль качества продукции. Поэтому большое внимание уделялось созданию отделов контроля и внедрению технологий проверки выпущенного товара.

2. *Период управления качеством (контроллинга)* — как технологический процесс обеспечения качества на каждом из этапов производства. Процесс обеспечения качеств должен включать[18]:

• оценку уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей;

• долгосрочное прогнозирование;

• планирование уровня качества;

• разработку стандартов;

• проектирование качества в процессе конструирования разработки технологом;

• контроль качества сырья;

• пооперационный контроль в процессе производства;

• приемочный контроль;

• контроль качества в процессе эксплуатации (после продажи);

• анализ отзывов и рекламаций покупателей.

Понятно, что задача обеспечения качества продукции при таком подходе является междисциплинарной и должна стать предметом взаимодействия различных подструктур организации.

Уровни качества

Для нас же, в рамках менеджмента персонала, основной вопрос — *формирование установки на качество у* сотрудников организации и выделение сферы ответственности поста персонала за достижение высокого уровня качества продукции. Можно выделить несколько уровней качества (рис. 12.2).

1. *Обязательный уровень качества* — самый низкий (законно) [Приемлемый уровень, ниже и представить себе нельзя, иначе под угрозу будет поставлено даже недолгое существование фирмы. Этот уровень («Это») обеспечивается системами контроля качества.

2. *Ожидаемый уровень качества* — это качество, ожидаемое клиентом, тот стандарт, который должен быть выдержан, чтобы обеспечить длительное существование организации. Этот уровень («Мы») обеспечивается культурой организации.

3. *Сознательный уровень качества* — это такой уровень качества, который клиент даже не ждет, но без сомнения оценил бы его по достоинству. Этот уровень («Я») обеспечивается личностным вдохновением каждого сотрудника.

Рис. 12.2. Уровни качества персоналом

Так как организация должна постараться обеспечить все уровни качества, целесообразно строить работу с персоналом по достижению одновременно трех типов результата:

1) *обязательного уровня качества* — применять системы контроля, оценки труда, включать сотрудников в подготовку предложений по видоизменению технологий, не обеспечивающих достаточного уровня качества;

2) *корпоративного уровня качества* — формировать проектные группы, объединенные общим представлением о качестве и создающие программу его достижения, внедрять разработанные ими представления в корпоративную культуру организации как нормы реализации деятельности;

3) *сознательного уровня качества* — формировать личностную ориентацию на качество у управляющих компаниями и каждого сотрудника путем оказания лидерского влияния на коллег. В этом могут помочь не только действия и стиль поведения менеджеров, но и разумная система стимулирования труда, подкрепляющая формирующуюся у персонала ориентацию на качество.

12.4 Оценка труда: уровни, подходы, методы

— Да, смотреть на это противно, — сказал мне один из них, когда мы, стоя посреди комнаты, рассматривали его произведение. — Но приятно сознавать, что сделал это собственными руками.

Джером К. Джером. Сборник «Еще праздные мысли»

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства,

Оценка труда и кадровые задачи

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

• оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

• снизить затраты на обучение;

• поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;

• организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

• разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо[19]:

• 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 обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о 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. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны ми каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

• 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.

Уровни оценки и основные подходы

Говоря о системах оценки труда, можно выделить *три основных уровня оценки*[20](табл. 12.1).

Таблица 12. 1 Основные уровни оценки

Уровень оценки	**Периодичность**	**Метод**	**Возможности использования**
1.Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день Один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь оцениваемым целью модификации поведении обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам	Обратная связь оцениваемым целью модификации поведении обучения

		труда	
3. Оценка потенциала	Разовая, Перманентная	Интервью Обсуждение Тестирование Центр оценки	Определение перспективы и разработка совместных целей Построение кадрового прогноза планирование карьеры

Основные подходы к оценке труда:

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

2) *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения заповедением).

4) *Процедуры ранжирования,* дающие возможность установить, различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей) Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Методы индивидуальной оценки

Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или пожеланий. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой суммупометок.

Оценочная анкета
(фрагмент) Заполняется самим работником

Общение с коллегами

пишу ясно и кратко

говорю ясно и кратко

хорошо работаю с коллегами

хорошо работаю с подчиненными

хорошо работаю с начальниками

учтив, всегда помогаю клиентам

убедительно налагаю идеи

Навыки работы/опыт

всегда завершаю рабочие заседания

знаю основные аспекты работы

немного нуждаюсь в контроле

иногда делаю ошибки

работаю по графику

знаком с современными достижениями в данной области

Планирование работы

устанавливаю себе реальные задачи

точно анализирую запросы и нужды результативен

разрабатываю большое количество решений

эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке

распределяю задания должным образом

проверяю эффективность действий

определяю основные цели работы

экономлю и эффективно использую время

Контроль

твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур

определяю приемлемые стандарты качества

не выхожу за рамки установленных расходов

Прочие качества

знаю, где искать информацию

разрабатываю и развиваю творческие идеи

хорошо справляюсь с работой при наличии давления

приспосабливаюсь к переменам

принимаю хорошие решения

Подпись работника

Дата

2.Модификация оценочной анкеты — *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 как бы 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.

3. Используют также *анкету заданного выбора,* в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Анкета заданного выбора

(фрагмент)

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу} оцениваемый работник: оценку «1» получает наиболее характерная черта работника, оценку «4» — наименее характерная черта.

_____ не ждет проблем

_____ схватывает объяснение «на лету»

_____ редко теряет время

_____ с ним легко разговаривать

_____ становится лидером при работе в группе

_____теряет время на необходимые аспекты работы

_____ спокоен и невозмутим при любой ситуации

_____ много работает

4. *Шкала рейтингов поведенческих установок.* В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллами

Бланк по оценке поведенческих установок

Инженерная компетенция

(непосредственно связанная с исполнением проектов)

(фрагмент)

Фамилия инженера_____

Владеет широким спектром технических навыков,

——9—— и от него можно ожидать выполнения всех заданий

с отличным результатом

Способен применять в большинстве ситуаций хороший

——8—— спектр технических навыков, от него можно ожидать

——7—— хорошего выполнения части заданий

——6—— Способен применять некоторые технические навыки, и

——5—— от него можно ожидать адекватного выполнения

большей части заданий ——4—— Имеет определенные трудности с применением ——3—— технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием ——2—— Не умеет применять технические навыки, и можно —— 1——ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

5. *Описательный метод оценки* заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

6. *Метод оценки по решающей ситуации.* Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильною» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

7. *Шкала наблюдения за поведением.* Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Бланк наблюдения за поведением
(фрагмент)
Поведение на работе
1 Приходит на работу пять дней в неделю Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда
2 Приходит на работу вовремя Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда
3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда
4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

Методы групповой оценки

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1) *Метод классификации.* Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

2) Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации.* Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

3) *Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится 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 число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

4) *Метод заданного распределения.* Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее сданного (фиксированного) распределения оценок[21]. Например:

10% — неудовлетворительно

20% — удовлетворительно

40% — вполне удовлетворительно

20% — хорошо — отлично

всего — 100 %

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

Сообщение результатов оценки

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны *два подхода:*

1) если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

2) если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить *ему* результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

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

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

• подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

• спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;

• планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущего работы самим сотрудником;

• упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следуем упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

• оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;

• самооценка работника.

12. 5 Аттестация персонала

Граф Канкрин. А по каким причинам хотите вы уволить от должности этого чиновника?
Директор департамента. Да стоит, Ваше Сиятельство, только посмотреть на него, чтобы получить к нему отвращение: длинный, сухой, неуклюжий немец, физиономия суровая, рябой…
Граф Канкрин. Ах, батюшка, да вы это мой портрет рисуете! Пожалуй, вы и меня захотите отрешить от должности.

П. А. Вяземский. «Старая записная книжка»

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации

Функции распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами), что иллюстрирует табл. 12.2

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с уметом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если 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.

Таблица 12.2

Линейные руководители	**Кадровые службы**
1. Консультируют по выделению существенных параметров оценки	1. Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала 2. Разрабатывают нормативные и методические материалы 3. Организуют аттестационные процедуры 4. Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований 5. Контролируют реализацию аттестационных процедур 6. Обрабатывают и анализируют данные 7. Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)
2. Участвуют в аттестационных процессах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых Участвуют в работе аттестационных комиссий	
-	
-	
-	
-	
-	

-

Элементы аттестации

Сучетом целей аттестации можно говорить оее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

1. *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 не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

2. *Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также реальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. оценку труда и оценку 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 подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда 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. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут 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 «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шестьмесяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы[22].

Тщательный контроль за вхождением 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, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются помниться 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 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, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Этапы аттестации и анализ результатов аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. *Подготовка,* осуществляемая кадровой службой, включает:

• разработку принципов и 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);

• подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

• подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2. Проведение аттестации:

• аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

• аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

• анализируются результаты;

• проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов аттестации:

• анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

• подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

• утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации включает: 1) оценку труда, *2)* оценку персонала, *3)* сведение и обработку данных, *4)* собеседования по результатам аттестации.

1)Оценка труда — это выявление работников:

• не удовлетворяющих стандартам труда;

• удовлетворяющих стандартам труда;

• существенно превышающих стандарты труда.

2) Оценка персонала предполагает:

• диагностику уровня развития профессионально важных качеств;

• сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

• выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

• оценку перспектив эффективной деятельности;

• оценку роста;

• ротацию.

3) *Сведение и обработка данных,* как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

• составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

• выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

• выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

• готовятся рекомендации по использованию данных аттестации

4) *Проведение собеседований по результатам аттестации.* Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно *организовать хранение информации* по результатам аттестации, следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

12.6. Формирование кадрового резерва

В соответствии с этими новыми взглядами самым добродетельным существом на свете следует считать устрицу, Она всегда сидит дома и всегда в трезвом состоянии. Она не шумлива. Она не доставляет хлопот полиции. Насколько я помню, она ни разу не нарушила ни одной из десяти заповедей. Она сама никогда ничем не наслаждается и никогда за всю свою жизнь не дала хотя бы мимолетной радости другим.

Джером К. Джером. Сборник “Ещё праздные мысли”

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованием, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 12.3).

Типы кадрового резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

1. По виду деятельности:

резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую;

резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один — три года.

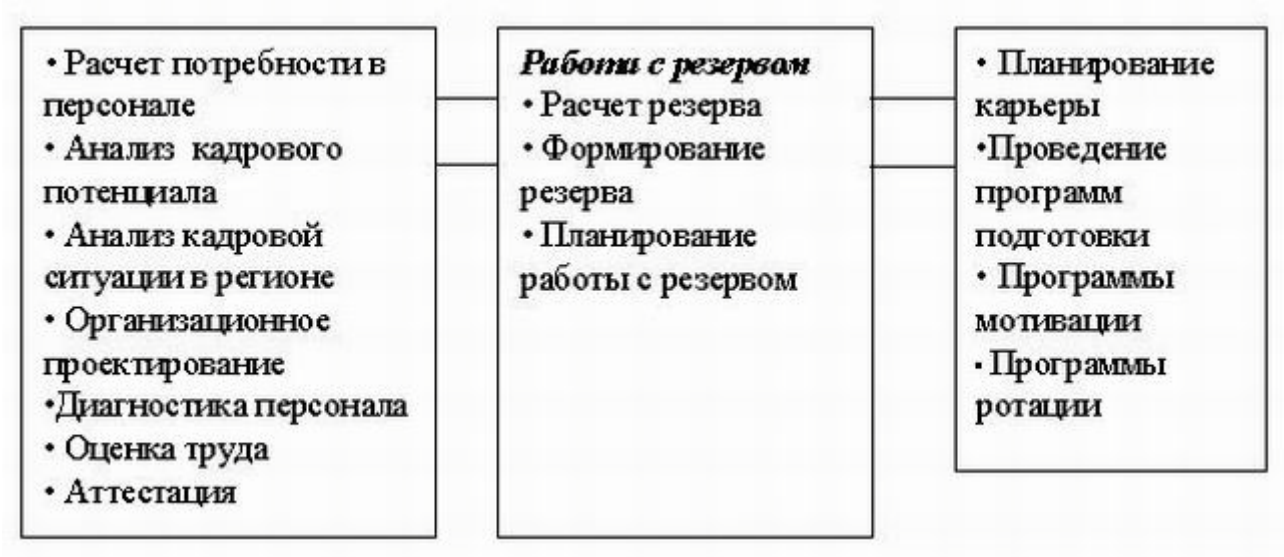


Рис. 12.3. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Принципы формирования и источники кадрового резерва

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

• *актуальность резерва* — потребность в замещении должностей должна быть реальной.

• *соответствие кандидата должности и типу резерва* — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

• *перспективность кандидата* — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры[23] в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и *профессиональные* требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности

кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

• 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.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом

Работа с резервом предполагает такие этапы, как:

1) анализ потребности в резерве; *2)* формирование и составление списка резерва, *3)* подготовку кандидатов.

1. *Анализ потребности в резерве.* Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

• спрогнозировать изменение структуры аппарата;

• усовершенствовать продвижение работников по службе;

• определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;

• определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения *оптимальной численности резерва кадров* необходимо установить:

• потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

• фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;

• примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;

• число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, 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 учитывать следующие важнейшие моменты:

• категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

• возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

• 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.

2. Формирование и составление списка резерва включает: формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

1) кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв; *2)* кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; *3)* какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

• *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* за поведением 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* — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. Этот метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм: всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

3. При формировании списков *кандидатов в резерв* учитываются такие факторы, как

• 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;

• 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).

При формировании *системы качеств руководителя в резервируемой должности,* наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету, 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.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как: *1)* оценка кандидатов; *2)* сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; *3)* сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

3. *Подготовка кандидатов.* Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для *профессиональной* подготовки могут быть использованы следующие методы:

• индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

• стажировка в должности на своем и другом предприятии;

• учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией *три* вида программ.

1) *Общая программа* включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производимым. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

2) *Специальная программа* предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, 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.

3) *Индивидуальная программа* включает 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.

Социально-психологическая подготовка

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, принести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва — самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинга. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинга на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

12. 7 Планирование карьеры

На реке это единственный способ заставить чайник вскипеть. Если он заметит, что вы с нетерпением этого ожидаете, он даже не зашумит, Вам лучше отойти подальше и начать есть, как будто вы вообще не хотите чаю. На чайник не следует даже оглядываться. Тогда вы скоро услышите, как он булькает, словно умоляя вас поскорее заварить чай.
Если вы очень торопитесь, то хорошо помогает громко говорить друг другу, что вам совсем не хочется чая и что вы не будете его пить. Вы подходите к чайнику, чтобы он мог вас услышать, и кричите: «Я не хочу чая! А ты, Джордж?» И Джордж отвечает: «Нет, я не люблю чай, выпьем лучше лимонаду».

Джером К. Джером. «Трое в лодке»

Карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

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

Типы и этапы карьеры

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

1. *Профессиональная карьера* — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. *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 может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику *индивидуальной мотивации.* Представим краткое описание этапов карьеры (табл. 12.3)

Таблица 12.3 Этапы карьеры

Этапы карьеры	**Возрастной период**	**Краткая характеристика**	**Особенности мотивации по А. Маслоу**
1. Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области	Безопасность, социальное признание

		деятельности	
2. Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
1. Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
2. Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
3. Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей *Дж. Голланда* (табл. 12.4).

Таблица 12.4 Типология личностей Дж. Голланда

Тип личности	**Содержание деятельности**
1.Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами имеханизмами
2. Исследовательский	Ориентация на поиск
3. Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
4. Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
5. Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
6. Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Рис 12.4. Типология личностей Дж. Голланда

Выбор карьеры

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология *Е.А. Климова*[25]. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П — «человек — природа»: ведущий предмет труда — растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т — «человек — техника»: ведущий предмет труда — Технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч — «человек — человек»: ведущий предмет труда — люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З — «человек — знак»: ведущий предмет труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х — «человек — художественный образ»: ведущий предмет труда — художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

1.Традиция	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
2.Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события
3. Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
4. Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

Фазы развития профессионала

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).

В соответствии с фазами развития профессионала различают: *оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора и вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на пуп, приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала можно представить следующей схемой (рис. 12.5):

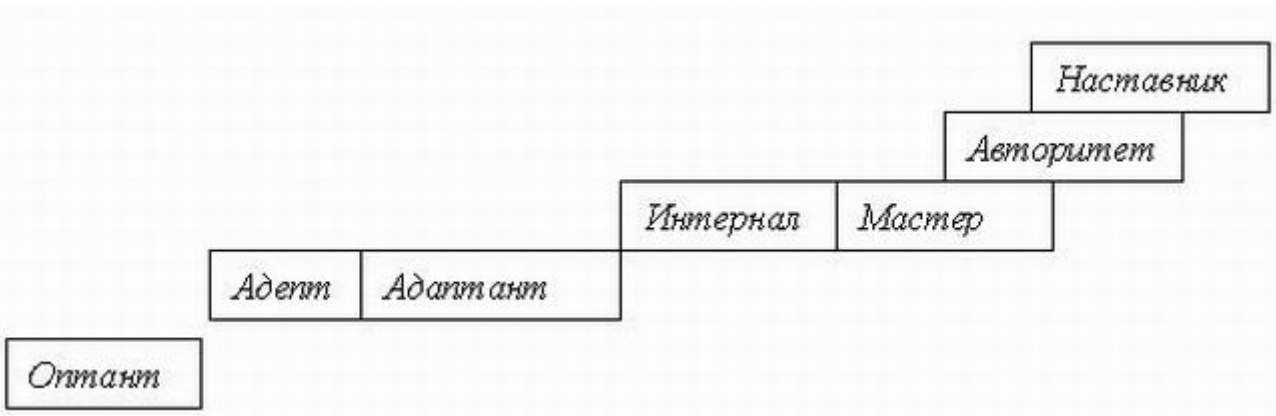


Рис. 12.5. Фазы развития профессионала

Планирование карьеры

Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, *планирование карьеры.*

Это 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.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия *по* планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 12.5.

Таблица 12.5

Субъект планирования	**Мероприятие по планированию карьеры**
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста

Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Условия карьеры

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными[23].

Среди *объективных* условий карьеры:

• 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, занятье 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.

В последнее время большинство фирм особое внимание уделяет планированию карьеры своих сотрудников, ведь правильное использование внутреннего кадрового потенциала становится более выгодным, чем привлечение персонала извне — это связано с необходимостью как включения нового сотрудника м корпоративную культуру, так и обязательной доподготовки сотрудника к началу работы в организации, поскольку все большее значение приобретает специализация, задаваемая спецификой конкретной внутрифирменной технологии.

Управление карьерой

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации должны быть созданы *три* взаимосвязанные подсистемы внутри организации[28]:

1) *подсистема исполнителей* — содержит сведения о способностях, интересах, мотивах сотрудников.

2) *подсистема работ* — содержит информацию о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации.

3) *подсистема информационного обеспечения* управления — объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Наличие этих трех подсистем дает возможность создать внутрикорпоративный рынок труда, проводить открытые конкурсы на подбор исполнителей под определенные виды работ и предоставлять сотрудникам открытую информацию о возможных траекториях их движения в организации. Создание подобной системы даст возможность реализовать *маркетинговый подход к персоналу,* в рамках которого появляется возможность совместить интересы сотрудников, ориентацию на реализацию своих интересов и потребностей с интересами организации, включающие в себя и цели товарного и финансового маркетинга.

Безусловно, в зависимости от типа корпоративной культуры реализация этого подхода к планированию карьеры будет воплощаться в различных сценариях и типах кадровых мероприятий. Но важным становится необходимость самой организации проводить внутренний мониторинг потребностей в персонале, ориентированных на удовлетворение постоянно изменяющихся опросов на новые типы работ.

12. 8. Разработка программ стимулирования труда

Возьмите живого колбасуся и сдерите с него семь шкур, невзирая на его крики. Все семь шкур аккуратно припрячьте. Затем возьмите лапки омара, нарежьте их, потушите струей из брандспойта в подогретом масле и нашпигуйте ими тушку колбасуся. Сложите все это на лед в жаровню и быстро поставьте на медленный огонь, предварительно обложив колбасуся матом и припущенным рисом, нарезанным ломтиками. Как только…

Борис Виан. «Пена дней»

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления производством — значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Система оплаты должна создавать у людей чувство

уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Структура заработной платы включает: 1) базовые ставки, *2)* премиальные (дополнительные) выплаты, *3)* социальные программы.

Базовая ставка и дополнительные выплаты

Считается, что *базовая оплата* должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. 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 (рис. 12.6).

Рис. 12.6. Соотношение базовых ставок и уровня 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[30]:

Материальное поощрение предусматривается начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

	80%		100%			120%	
	R1		R2	R3	R4	S	
R1 ¾ не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;							

R2 ¾ в целом результаты труда соответствуют заданным; R3 ¾ работник выполняет свои функции выше среднего показателя; R4 ¾ работник существенно преуспевает в работе; S ¾ вводится для исключительных случаев.

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

1) *Стимулирование инноваций.* Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания 3М оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

2) *Оплата за квалификацию.* Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение такой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т.е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. 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 мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие *«единые квалификации»,* определяющее сумму знаний, умений, навыке необходимых для выполнения новой, дополнительной работы получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а 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 (при обычной системе — 3—4%).

Опрос позволил установить 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 последствии 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 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, удовлетворенном трудом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

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 и качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных[32]. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную и пату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

1. *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.

Сначала 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 соотношении 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 предполагает 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.

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 непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

2. *Ситема Ракера* — основана на премировании работников за увеличение объёма условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. 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 (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, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции 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 условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

3. *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 в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единимы 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 распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной

фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих *эффективность* их применения:

1) участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, пути совершенствования производства;

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не только способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей;

2) 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 местам производственных участках;

3) работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей

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;

• страхование туристов от несчастных случаев;

• помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

• участие в распределении прибылей;

• покупка работниками акций;

• предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;

• предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

• 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 гибких планов ни льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и предпринимателя, и работника.

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 скреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации

Средством мотивации могут служить не только деньги, но, и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патералистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с ногатой 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 о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Резюме

1. Для поддержания работоспособности персонала менеджер должен проводить *регулярный мониторинг ситуации* в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.

2. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал это создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.

3. Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.

4. Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно повести себя в конфликтной ситуацией.

Контрольные вопросы

1. Объясните понятие «работоспособность персонала».

2. На каких стадиях развития организации обостряется задача повышения производительности труда?

3. Какие методы нормирования труда вы знаете?

4. Назовите известные вам методы оценки труда.

5. Какие элементы аттестации должны использоваться при ее проведении?

6. Как вы понимаете карьеру?

7. Назовите этапы карьеры.

8. Какие этапы профессионального развития проходит специалист?

9. Какие компоненты должна включать материальная часть стимулирования труда?

13. Методы реформирования организации

Гроссмейстер вошел в зал. Он чувствовал себя бодрым и твердо знал, что первый ход е2—е4 не грозит ему никакими осложнениям. Остальные ходы, правда, рисовались в совершенном уже тумане, но это нисколько не смущало великого комбинатора. У него был приготовлен совершенно неожиданный выход для спасения даже самой безнадежной партии.

И. Ильф, Е. Петров. «Двенадцать стульев»

Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать современный руководитель, — невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться *двумя* способами: *1)* медленные эволюционные изменения и *2)* динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения.

Для многих организаций процесс медленных эволюционных изменений невозможен в силу отсутствия ресурсов (финансовых, временных и заинтересованного управления). Поэтому для восстановления работоспособности многих предприятий может быть использован только метод революционных, парадигмальных изменений — реформирование организации в целом (организационной структуры, технологической основы, кадрового состава).

Современная ситуация ряда постсоветских предприятий осложняется еще и рядом социально-кадровых аспектов:

• на многих предприятиях сами работники являются собственниками, и именно от них теперь зависит, будет ли работать предприятие,

• большая часть крупных предприятий является градообразующими и не может быть ликвидирована в силу социальных причин;

• для многих регионов весьма низка вероятность привлечения другого персонала (в силу непривлекательности предприятия, региона, финансовых условий);

• достаточно большая часть персонала по своим профессиональным характеристикам не имеет шансов на нахождение другой работы, и поэтому работа на нынешнем предприятии — ее единственная возможность.

Именно поэтому вопрос о проведении реорганизаций на большей части российских предприятий стоит особенно остро.

13.1. Процессы реорганизации

Менон. Что же, по-твоему, значит «правильно»?
Сократ. А вот что. Если кто-нибудь, зная дорогу в Ларису или куда угодно еще, пойдет сам и поведет других, то ведь он поведет их хорошо и правильно, не так ли?
Менон. Конечно.

Платон. «Менон»

Стратегии и методы реорганизации

Реорганизация может проводиться в разных *стратегиях,* затрагивая *четыре* возможных направления деятельности предприятия (стратегии проранжированы по степени сложности и затратности как во временном, так и в финансовом выражении):

1) изменение масштаба оперативной деятельности;

2) изменение направлений деятельности (структурных изменений);

3) реорганизация всего предприятия (организационной структуры);

4) глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведении реорганизаций.

1. *Принудительный метод.* Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в

• отсутствии до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений);

• неспособности предвидеть источники и силу сопротивления (возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. Изменение изначально обречено на провал);

• неспособности устранить первопричину сопротивления;

• преждевременных структурных переменах (замедляются темпы изменения);

• игнорировании указаний по внедрению изменений (саботируются изменения);

• непонимании необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений).

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

2. *Метод адаптивных изменений.* В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. 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.

Метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.

3. *Управление кризисной ситуацией.* Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства — не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Для предотвращения паники в ситуации, 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 может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется

поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

4. *Управление сопротивлением (метод «аккордеона»).* Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному методу осуществления изменений.

Свойство адаптивности процесса изменений приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы, завершающиеся реализацией определенной программы внедрения.

При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируется *с* помощью разработанной «стартовой площадки» — первого подразделения, включившегося в изменения. Затем последовательно применяются все новые и новые виды мотивации, включающие и подкрепляющие реально продемонстрированные сотрудниками изменения. Далее в ходе планирования разрабатывается сам процесс внедрения с учетом возможных вариантов развития ситуации.

Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода: значительная сложность, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость уметь планировать действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

Сравнение рассмотренных методов дано в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Метод	**Условия применения**	**Преимущества**	**Недостатки**
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Подгонка к моменту	Риск неудачи Сложность

Неуместное и несвоевременное использование методов реорганизации может стать причиной срыва стратегически важных организационных 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:

1) временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);

2) профессиональная, психологическая, техническая 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.

Этапы реорганизации

1. *Создание образа «желаемого будущего»* — того, к чему должна стремиться организация. Формирование этого образа важно совместить с организацией так называемой «стартовой площадки». 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.

Аналитическая группа должна:

• провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;

• разработать схему преодоления вероятного сопротивления;

• выбрать подходящий метод;

• выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации;

• создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства;

• организовать помощь внешних консультантов.

2. *Планирование процесса реорганизации.* Необходимо показать пути перехода от существующей ситуации к «желаемому будущему». В рамках этого этапа должны произойти:

1) перераспределение приоритетов в деятельности организации (выделение основных процессов и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);

2) направление деятельности администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);

3) формирование программы проведения реорганизации.

3. *Начало изменений.* Начало организационных изменений целесообразно закрепить, например, созданием экспериментального участка. Наиболее важно создание конкурентной среды для персонала предприятия. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции, разработчика, лидера, организатора и т.д.

Существенное внимание руководство должно уделить тому, чтобы оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами. Для этого необходимо:

• четко разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизацию;

• финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части работы организации;

• разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

4. *Поддержка реорганизации.* Необходимость включения в реорганизацию все большего числа разного персонала. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого следует:

• 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, относящимся к их непосредственной деятельности.

5. *Мобилизация.* Переход от активного внедрения к естественному проведению реорганизации. Происходит мобилизация всего персонала на работу по-новому. Если и остаются «оппозиционеры», то это, как правило, работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы предприятия может такая кадровая программа, как конкурс на замещение должностей. Всем кандидатам конкурса важно дать возможность представить альтернативные проекты, уже детерминированные программой реорганизации.

6. *Обновление.* Организация достигает поставленных целей и живет в соответствии со сформулированным видением.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.

13.2. Организационно-кадровый аудит

— Что это за спешка?
— Мы гонимся за Козленком, — ответила Корова, задыхаясь от быстрого бега.
— Он нас считает, — заныл Телёнок.
— А ему никто не дал такого права. Уф-ф! — проревел Бык.
— А как же он это делает? — спросил Конь, увязываясь за остальными.

А. Прейсен. «Про козленка, который умел считать до десяти»

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится с целью подготовки к принятию

стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации и кадрового обеспечения процесса реструктуризации.

Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

1) *кадровые процессы* — направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации;

2) *строение организации* (ее структура) — соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;

3) качественные и количественные характеристики персонала.

Аудит кадровых процессов

Менеджеру по персоналу, проводящему кадровыйаудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации. Краткое описание этих направлений представлено в табл. 13.2.

Следующий шаг связан с необходимостью формирования прогноза кадрового потенциала, оценкой будущего соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации. Для этого необходимо разработать систему индикаторов и построить механизм мониторинга кадровых процессов.

Таблица 13.2

Направления деятельности	**Параметры диагностики**
1. Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах
2. Набор персонала	Описание способов распространения информация о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами
3. Отбор персонала	Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации
4. Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения
5. Адаптация персонала	Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков).

	Описание проблем, возникающих в период адаптации
6. Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности, программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально- психологического климата и т.д.)
7. Оценка трудовой деятельности	Оценка аттестации, периодичности её проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры
10. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия	Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации

Среди процессов, существенно влияющих на формирование кадрового потенциала, можно выделить:

• процесс профессионального развития;

• процессы внутрифирменной коммуникации

• процессы управления.

1. *Процесс профессионального развития* и в зависимости от технологии, принятой в организации, может проходить по принципиально разным схемам:

1) организация может быть заинтересована в *специализации* своих сотрудников, требуя от них углубления своих знаний и навыков в конкретных направлениях деятельности — этот показатель может быть принят за нулевую точку шкалы профессионального развития (рис. 13.1);

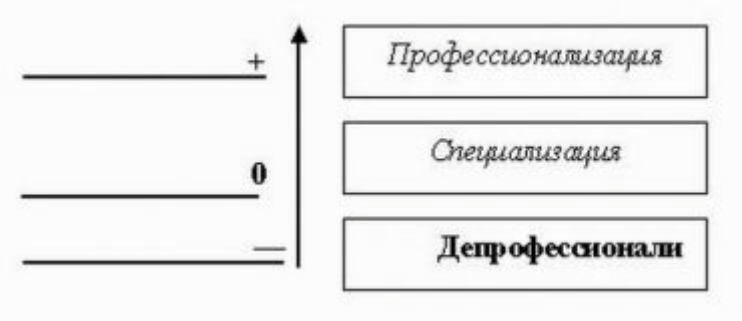


Рис. 13.1. Шкала профессионального развития

2) организация может быть заинтересована в развитии *профессионализма* персонала, повышении его способности работать в разных областях, умении менять сферу деятельности, работать на стыке нескольких новых направлений, т.е. развитии *универсализма* сотрудников — этот показатель может быть принять за максимальный показатель шкалы профессионального развития;

3) в организации может идти процесс *депрофессионализации,* потери профессиональных навыков и профессиональной этики, которые характерны для «люмпенизирующихся» сотрудников — этот показатель может стать негативным полюсом шкалы профессионального развития.

Для того чтобы оценить преобладающие тенденции в области кадровых процессов, необходимо проанализировать следующие *индикаторы процессов профессионализации:*

• преобладание специализации или универсализации;

• баланс между технологичностью и креативностью, т.е. использованием описанных и формализованных способов решения задач или необходимостью выработки новых, творческих решений сложных проблем, не имеющих стандартных вариантов их решений;

• способы взаимодействия различных исполнителей в ходе трудового процесса, который может происходить на основаниях либо кооперации, либо конкуренции.

2. *Анализ процесса внутрифирменной коммуникации* дает возможность оценить характерные для организации схемы общения, области и принципы, лежащие в основе формирования корпоративной культуры и философии фирмы.

Для того чтобы охарактеризовать *коммуникацию* в организации, следует проанализировать (рис. 13.2):

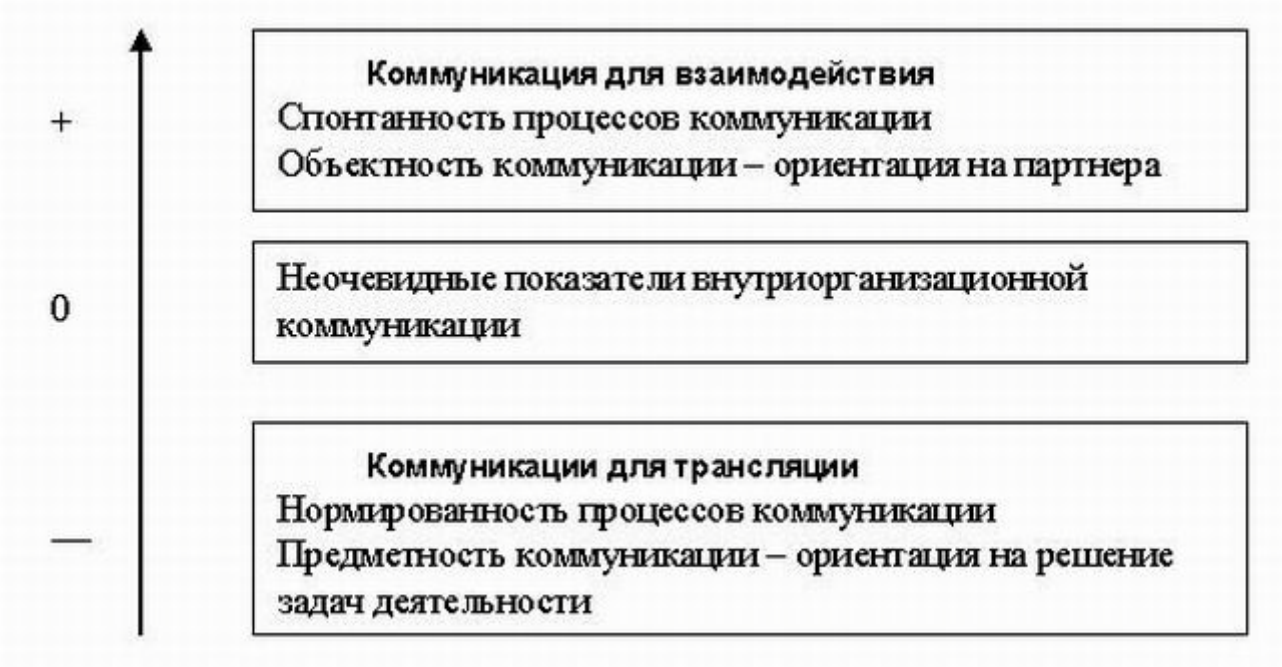


Рис. 13. 2. Шкала параметров внутрикоммуникационных процессов

схемы передачи информации, существующие технологии и схемы обратной связи, преобладание трансляционных схем или схем партнерского взаимодействия;

• существующие нормы в области внутрифирменной коммуникации, оценить степень его формализованности или спонтанности;

• доминирующие темы, по поводу которых разворачивается общение, степень фиксации на предмете деятельности, возможность выхода за рамки непосредственной (предметной) деятельности и ориентация на удовлетворение интересов партнеров.

3. *Анализ процессов управления* организацией дает возможность оценить тенденции развития системы управления и позицию персонала по отношению к процедурам принятия управленческих решений. Необходимо проанализировать (рис. 13.3):

• какова стратегическая ориентация системы управления на поддержание функционирования или развитие бизнеса;

• какие специфические управленческие формы и методы управления используются в организации, преобладают авторитарные или демократические методы управления;

• как размещена структура управления, преобладают тенденции централизации или децентрализации управленческих функций, каково местоположение в организации лиц, принимающих решения, какова степень включенности персонала в подготовку и экспертизу решений.

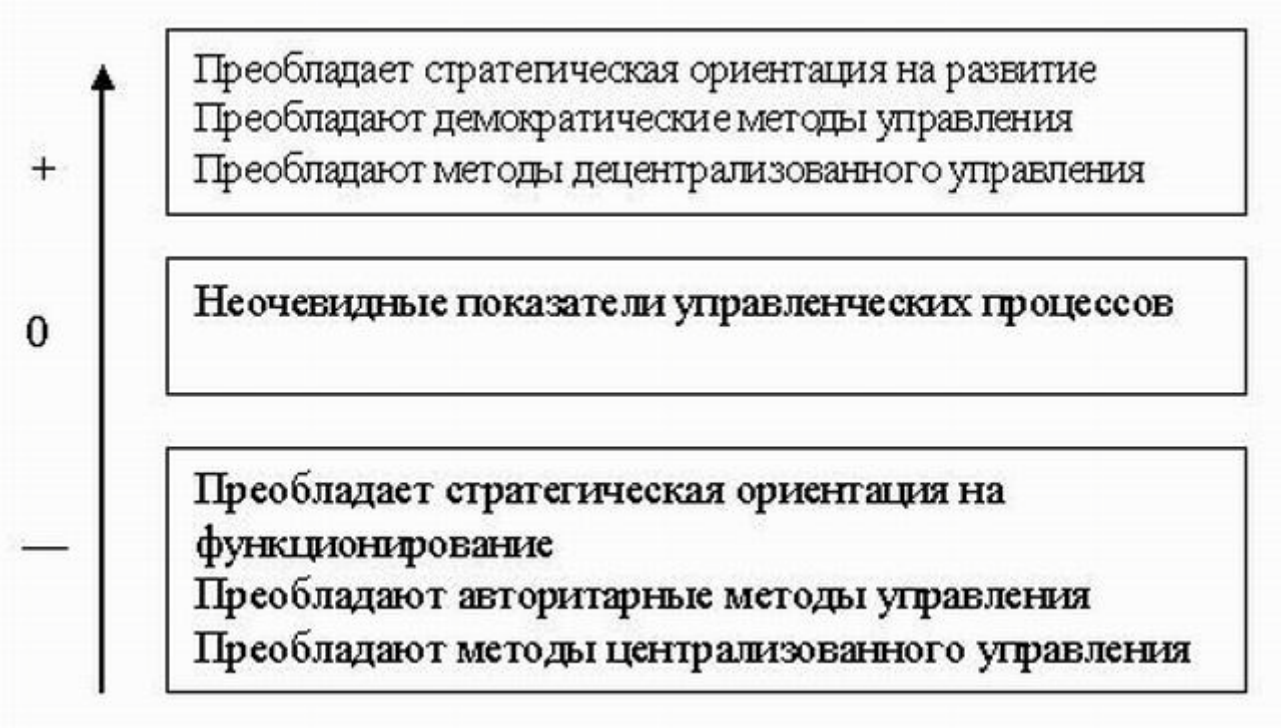


Рис. 13.3

Проанализировав данные, описывающие параметры кадровых процессов, мы можем с некоторой долей вероятности идентифицировать тип кадровых процессов и спрогнозировать тенденцию развития кадрового потенциала (рис.13.4).

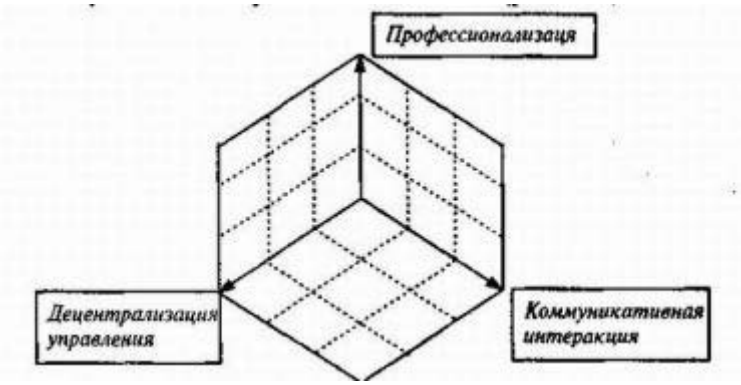


Рис. 13.4. Тенденция развития кадрового потенциала

В зависимости от того, в какой из малых кубиков попадает тип кадрового процесса организации, мы можем предполагать содержание и граничные характеристики того кадрового потенциала, который формируется в организации.

Аудит кадрового потенциала

Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик. *Оценка кадрового состава должна включать:*

1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, в том числе оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

5) оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

1) диагностику основной ориентации управленческого персонала — ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определена цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

3) умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельностей и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, — умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

4) сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

7) ролевой репертуар в групповой работе.

Ролевой репертуар

1. 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:

1) работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;

2) организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;

3) создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

2. 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.

3. 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.

4. 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 целенаправление осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;

8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва — все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

• уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

• качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);

• потребности в обучении;

• стили управления;

• социально-психологический климат;

• инновационный потенциал;

• основные источники сопротивления изменениям;

• распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

Понимание состояния кадровых процессов, формирующегося кадрового потенциала дает возможность получить данные для сопоставления показателей о качестве персонала с требованиями тенденций развития, организационного обеспечения и стратегических установок организации.

Не менее важным является оценка организационного обеспечения процессов развития фирмы. Для этого проводится аудит организационной структуры.

Аудит организационной структуры

Для получения первичных, системообразующихпоказателей проводится анализ организационной структуры и корпоративной культуры:

• миссия, цели, стратегия организации;

• корпоративная культура, доминирующая управленческая форма;

• стадия и цикл жизни организации;

• оценка системы управления — *анализ типологии решений.*

Традиционно в организации принимаются следующие решения:

1) объективные и свободные от индивидуальной детерминации — решения, связанные с рациональной оценкой фактического состояния дел или детерминированные субъективным, индивидуальным восприятием, особенностями и мотивами руководителей;

2) инициативные или реактивные — детерминируемые активностью руководства или принимаемые в ответ на изменение ситуации, после того как произошли существенные изменения, требующие вмешательства управляющего;

3) ситуационные или стратегические — ориентированные на прогноз и управление развитием среды и организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса;

4) направленные на поддержание функционирования (оптимизацию существующих процессов деятельности) или на развитие (поиск новых направлений, включение новых механизмов деятельности, технологий и революционное движение организации);

5) оценка осуществляемости управленческих решений — сколько решений не осуществляется, сколько пересматривается, сколько требует дополнительной проработки после принятия;

6) оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количества затрачиваемого на каждого из них времени;

7) оценка стиля управления, какие способы поведения руководителя доминируют, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители, как оценивается поведение руководителей их подчиненными;

8) диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации — *организационные патологии.*

Типы патологий

• господство структуры над функцией — если выявляется подструктура, которая не выполняет существенных для деятельности организаций функций или не имеет ни внутри, ни внеорганизационного потребителя своих услуг;

• бюрократизация — если выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;

• стагнация — потеря организационной структурой гибкости, может быть диагносцирована, если организационная структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды;

• дублирование организационного порядка — выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями одновременно. Вторым аспектом дублирования организационного порядка может быть ситуация, когда функция, нормированная, заданная технологией и не требующая сознательного регулирования, вменяется в обязанность, например, одному из руководителей.

После проведения анализа организационной структуры необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации, в частности:

• тип организационной патологии (если она есть);

• коэффициент управляемости и уровень управляемости;

• характер механизмов принятия решений;

• перечень внутри- и внеорганизационных проблем;

• тип организационной культуры;

• ожидаемые результаты деятельности подразделений и сотрудников;

• причины трудовых конфликтов.

По результатам организационно-кадрового аудита появляется возможность дать качественную оценку состоянию кадровых процессов, предположить тенденции развития персонала и сопоставить имеющийся кадровый ресурс с актуальными или прогнозируемыми требованиями организации. Организационно-кадровый аудит является, таким образом, важным элементом программирования развития организации, так как дает возможность провести анализ сегодняшней ситуации, предположить естественное развитие событий в области кадрового обеспечения и наметить шаги по приведению существующего кадрового потенциала в соответствие с требованиями развития организации.

13. 3. Недирективные методы сокращения персонала

… в одну чудесную весеннюю ночь, когда он сидел у открытого окна и проверял ротную отчетность, в кустах рядом с ним запел соловей. Слива послушал-послушал и вдруг крикнул денщику: — З-захарчук! П-рогони эту п-тицу ка-камнем. М-мешает…

А. И. Куприн. «Поединок»

Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в будущем финансового положения может стать *частичное сокращение персонала,* увольнение неэффективных работников. Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множество негативных последствий, которые часто сводят к минимуму все возможные выигрыши. 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 также 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 гак 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 гное 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. 13.3)

Таблица 13.3

Тип организационной культуры	**Механизм — метод**
Предпринимательская	Контрактация ответственности — увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте
Бюрократическая	Одобрение руководства — проведение аттестации
Органическая	Психологический контракт — поэтапная реорганизация
Партиципативная	Командообразование — формирование команд под проекты

Предпринимательская организационная культура

Сотрудники ориентированы на достижениеиндивидуальных 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 сокращение (свои обязательства не выполняет сотрудник), или

добровольное увольнение (организация не выполняет свои обязательства — по профессиональному и должностному росту, уровню оплаты труда, 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.

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, особенно перед сокращением, аттестация должна проводиться в соответствии с определенными правилами и требованиями КЗоТ. Можно выделить следующие основные правила:

1) коллективность аттестации — проходить аттестацию должен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собираются уволить, а все подразделение, функциональное направление, уровень исполнителей или руководителей;

2) 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;

3) 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 сотрудникам, взаимодействующим с подразделением, проходящим аттестацию, и с конкретными его сотрудниками. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, руководителей, клиентов;

4) длительность подготовки процедуры аттестации. Все сотрудники должны знать, кто и когда будет проходить аттестацию, и иметь время на подготовку;

5) обязательный результат аттестации — не только сокращение неэффективных работников, но и продвижение, обучение эффективных.

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.

Партиципативная организационная культура

Здесь работают профессионалы, ориентированныена 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 но 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.

Резюме

1. Работа с персоналом в организации, находящейся в стадии кризиса или просто переживающей реформирование, является особенно сложной, но и жизненно необходимой. Для формирования кадровых программ в такой организации важно учитывать, что именно в подобной ситуации на работу с персоналом руководство возлагает особые надежды и рассматривает *человеческий ресурс,* как один из важнейших ресурсов реорганизации.

2. Существенным является также и тот факт, что сами сотрудники могут воспринимать процесс реорганизации либо как процесс, мешающий, препятствующий в том числе и их профессиональному или статусному росту, или, что гораздо более продуктивно, как процесс, дающий большой шанс для резкого рывка в профессиональной или социальной карьере.

3. Именно в ситуации реформирования, изменения повышается *роль прогностических* и *проектировочных способностей менеджера по персоналу,* которые могут позволить ему включиться на равных с другими менеджерами в проектирование стратегии развития организации.

Контрольные вопросы

1. Почему проблема реорганизации так важна для российских предприятий?

2. Назовите стратегии и методы реорганизации.

3. Сравните стратегии реорганизации, назовите их преимущества и недостатки.

4. Какие этапы реорганизации могут быть выделены?

5. Что такое организационно-кадровый аудит? Каковы его цели?

6. Что включает (предполагает) анализ оценки кадрового потенциала предприятия?

7. Расскажите о недирективных методах сокращения персонала.

8. Как связан выбор метода сокращения с типом организационной культуры?

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

VI

Чтобы сохранить ценные свойства чая и получить вкусный ароматный напиток, необходимо соблюдать правила его заварки.
Заваривать чай следует в хорошо вымытом фарфоровом чайнике и лишь при массовом отпуске – в эмалированном: для приготовления чая надо брать только свежевскипяченную воду: перед заваркой чая необходимо ополоснуть чайник кипятком, затем положить чай по норме.

Кулинария

14. Кадровое консультирование

Предварительная запись на реанимацию за 6 месяцев до потери пульса.

А. Кнышев. «Тоже книга»

Предыдущий раздел учебника был посвящен методам управления персоналом, речь шла о тех процедурах и способах управления человеческими ресурсами, которыми сегодня владеют или практически могут быть «вооружены» профессиональные работники кадровых служб организаций. В значительной степени эти методы апробированы и доказали свою эффективность практикой деятельности наиболее успешных отечественных и зарубежных корпораций. Вместе с тем комплексный подход к решению проблем управления человеческими ресурсами организации представляется значительно шире, чем объем деятельности кадровых менеджеров или служб управления персоналом. По крайней мере свидетельством этого можно считать заметный рост и укрепление престижа практической социальной психологии и консультирования по организационному развитию в России и за рубежом. Опыт последних десяти лет (1990—2000 гг.) свидетельствует, что центральным моментом в ожиданиях клиента (или заказчика) является оказание *консультантом* помощи в поиске и максимальном включении человеческих ресурсов организации в целях ее успешного развития. В целом эти ожидания могут быть сведены, как минимум, к трем пунктам: *1)* это потребность в оценке актуальных и перспективных возможностей организации (например, определение потенциала сотрудников); *2)* создание вместе с сотрудниками организации программы реорганизации (например, выбор системы управления человеческими ресурсами); *3)* консультационное сопровождение организации вплоть до приведения согласованных изменений к желаемому результату (например, через организацию внутрифирменной подготовки персонала).

Каждое из этих направлений деятельности предполагает не только использовать имеющиеся в распоряжении консультанта концептуальный и методический инструментарий, но и определить, как в каждом конкретном случае практически увязать в целостную технологию деятельности

исходные элементы. Поэтому ставится понятно, что технологии управления человеческими ресурсами организации должны быть ориентированы на решение, как минимум, двух типов задач: *1)* диагностики, экспертизы или оценки «человеческого измерения» организации; *2)* поддержания реорганизационных или развивающих процессов в организации.

Технологии управления человеческими ресурсами организации, в нашем понимании, — это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они *1)* создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс; *2)* носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов; *3)* адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Резонно задать вопрос: не противоречит ли идея технологичности гуманистическим принципам и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации? Опыт свидетельствует, что это противоречие снимается, если кадровому консультанту удается, используя соответствующую технологию, в комплексе учесть цели организации, потребности и возможности отдельных групп и индивидов.

На наш взгляд, подход к управлению человеческим ресурсом организации должен быть именно *технологичным* — учитывать все три составляющие организации (организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников) и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

В этом разделе мы обсудим возможности и ограничения технологий управления персоналом, как *экспертного* типа (Центр оценки, конкурс, кадровая психодиагностика), так и *поддерживающего* (обучение персонала и командообразование).

Имеется множество определений консультирования и его применения к ситуациям и проблемам управления. В специальной литературе выделяется *два* основных подхода к консультированию.

В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на организационную реальность, когда под процессом консультирования понимается любая форма *оказания помощи* в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам *не отвечает* за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. В этом смысле большинство штатных работников организации в рамках своей функциональной деятельности являются консультантами для своих коллег. Эти и схожие определения подчеркивают, что консультанты являются помощниками и допускают, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Так, любой руководитель является консультантом, когда советует или помогает подчиненному, вместо того чтобы отдавать приказания.

С точки зрения второго подхода, консультирование представляет собой *особую профессиональную деятельность.* При этом выделяется ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно довольно распространенному мнению, консультирование может осуществляться консультационной службой, которая помогает организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дает рекомендации по решению этих проблем и содействует при необходимости реализации этих решений.

В этой главе предпримем попытку рассмотреть такую технологию управления человеческими ресурсами организации, как кадровое консультирование организаций. Как уже отмечалось, потребность в кадровом консультировании — это, прежде всего, потребность в новых технологиях управления человеческими ресурсами организации.

Попробуем ответить на два вопроса:

1) Можно ли считать кадровое консультирование одной из технологий управления персоналом?

2) Каков профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования?

14.1. Концепция кадрового консультирования как средства развития организации

Когда горит звезда с названием «Беда»,
Когда бессильны все машины века,
Когда в беде такой надежды никакой,
Тогда надежда лишь на человека.

Ю. Визбор

Особенность сегодняшней ситуации в России состоит в том, что консультирование организаций по проблемам персонала как *профессиональная* область деятельности лишь складывается: нет ни узаконенного «профессионального профиля» такого рода специалистов, ни специальных учебных заведений, где бы их готовили. Среди практикующих консультантов сегодня можно встретить представителей многих специальностей. Чаще всего этим видом деятельности заняты экономисты, юристы, социологи, программисты и психологи.

Характерно, что от психологов ожидаются рекомендации практически по всему спектру проблем, возникающих в области управления персоналом. Среди руководителей-практиков (в том числе и новой волны) довольно широко распространено мнение о том, что именно психологи владеют заветным ключом не только ко всем секретам таинственной души работников организации, но и к большинству тайников управления персоналом. И если диагностике личности и групп на самом деле учат студентов факультета психологии, то тонкостями управления персоналом консультанты овладевают чаще всего на практике.

Анализ задач, которые де-факто приходится решать *социальному психологу,* приглашенному в организацию, позволяет предложить следующий набор профессиональных требований к консультанту по управлению персоналом (или кадровому консультанту):

1) умение выделять и анализировать кадровые процессы в организации;

2) умение программировать кадровые процессы в направлении, соответствующем целям организации, в том числе владение навыками разработки и применения конкретных средств и методов работы с персоналом;

3) умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

Парадигмы кадрового консультирования

Так же, как и любой другой вид консультирования организации, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах:

1) *по ресурсам* — консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;

2) *по процессу* — консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Выбор парадигмы работы определяется, как правило, самим консультантом, исходя прежде всего из особенностей заказа и профессионального инструментария, которым он владеет.

Типы заказов на кадровое консультирование можно разделить на *заказы-задачи* и *заказы-проблемы* (табл. 14.1).

Парадигма консультирования *по ресурсам,* как правило, применяется в тех случаях, когда заказ формулируется в виде задачи, для решения которой необходимо лишь подобрать и использовать уже имеющийся инструментарий.

Таблица 14.1

Основания разделения на типы заказов	**Типы заказов**	
	Заказ-задача	**Заказ-проблема**
1. Цели обращения заказчика к консультанту	Тактические (решение конкретной задачи)	Тактические или стратегические (потребность в разрешении проблемной ситуации)
2. Степень определенности представления заказчика об итоговом продукте консультирования	Называет конкретный продукт консультирования	Описывает образ желаемого будущего
3. Основная потребность заказчика	Решение задачи	Овладение способами и средствами решения проблем

Консультирование *по процессу* обычно применяется, когда заказ формулируется как проблема и консультант должен либо обучать заказчика использованию специальных средств решения кадровых проблем, либо одновременно с этим создавать новые (применительно к конкретному случаю) средства для ее решения.

Содержание и принципы кадрового консультирования

Кадровое консультирование осуществляется в *два* основных этапа: аналитический и программирующий.

Реализация *аналитического этапа,* как правило, начинается с уяснения темы и задач консультирования. К основным видам деятельности на этом этапе можно отнести:

1) анализ предыстории событий — конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;

2) сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций, поиск причин процессов, закономерностей и средств, применявшихся в подобных ситуациях);

3) диагностика ситуации на объекте консультирования — сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;

4) уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования — коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования, формулирование представления о результате консультационного процесса, конкретных шагах и предполагаемых мероприятиях.

Программирующий этап имеет целью активизацию человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов. Для этого необходимо создание:

1) «развивающей среды» — формирование искусственного процесса в организации, направленного на обучение ее работников способам выявления и решения проблем;

2) «поддерживающей среды» — создание условий для протекания процесса;

3) «закрепляющей среды» — перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Достижение поставленных задач возможно лишь в том случае, если консультантам удается сформировать в организации разделяемое всеми позитивное отношение к следующим принципам совместной работы над проблемой: принципы привлекательности, реальности и управляемости (или контролируемости) консультационного процесса. Суть первого принципа состоит в том, чтобы «образ желаемого будущего» — конечный результат консультирования — был привлекателен для всех участников процесса. Согласие со вторым принципом позволяет всем участникам работы ориентироваться на конкретные условия сложившейся ситуации, «заземлять» свои идеи, исходя из имеющихся ограничений (среди которых не последнюю роль играют интересы контрагентов). Наконец, соблюдение принципа управляемости позволяет всем участникам вместе и каждому в отдельности через соответствующие вклады в нормативное регулирование происходящего контролировать процесс движения к конечному результату.

14.2. Инструментарий кадрового консультанта

Старичок долго говорил со мной, но я ничего не понял, — мне, в то время юному, несмышленому котику молокососу, еще не дано было понимать человеческую речь,

Э.Т.А. Гофман. «Житейские воззрения кота Мура»

Если в развитых странах профессионализация деятельности консультантов в области развития организаций, а также специалистов по управлению человеческими ресурсами и тренингу персонала достигла своих зрелых форм, то в России этот процесс только начался. Известно, что институционализация профессиональной деятельности включает фазы социальной и когнитивной институционализации.

Фазы социальной и когнитивной институционализации

Под социальной институционализацией обычно понимают:

1) появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;

2) образование сообщества, представители которого готовы посвящать свое рабочее и даже свободное время выполнению этой функции;

3) появление системы воспроизведения опыта, связанного с этой специализированной деятельностью;

4) возникновение профессиональной корпорации;

5) создание санкционированной государством системы лицензирования и надзора.

Под когнитивной институционализацией принято понимать:

1) появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;

2) утверждение некоей эпистемы, позволяющей упорядочить эти высказывания в форме несистематизированного, рецептурного знания;

3) создание систематизированного, научно-теоретического знания;

4) построение систем аксиоматизированного знания с формальными языками описания.

По мнению некоторых специалистов, в настоящее время происходит складывание сообщества консультантов. Что касается когнитивной институционализации, то следует говорить о существовании нескольких конкурирующих подходов в этой сфере. В связи с этим особое значение на данном этапе приобретает такое средство профессиональной идентификации, как *ролевая типология.* П.В. Малиновский выделяет *три* основные профессиональные роли для консультанта по организационному развитию, что, на наш взгляд, вполне применимо по отношению к кадровым консультантам:

• узкий специалист-советник;

• «свободный художник», ориентированный на предпринимательские проекты;

• транспрофессионал, умеющий свободно переходить из одной области деятельности в другую, конфигурируя необходимые средства и способности для решения комплексных проблем.

Одна из недавних попыток описания профессионального портрета психолога-практика, предпринятая сотрудниками кафедры социальной психологии МГУ, позволила вслед за итальянским исследователем А. Пальмонари определиться с типологией профессиональной идентичности психолога (А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, 1996). Данная типология образована на противопоставлении таких объектов психологического воздействия, как «общество» и «индивид» и таких инструментов психологического «вмешательства» в жизнь, как «профессиональная компетентность и методическая изощренность» психолога, с одной стороны, и его «личностные способности и внутреннее призвание», с другой. Исходные основания полученной типологии нам показались эвристичными с точки зрения определения портрета практического социального психолога. Для этого оставалось лишь к указанным объектам психологического воздействия добавить такой объект, как *«группы».* Типология возможной профессиональной идентификации практических психологов приведена в табл. 14.2.

Включение группы в качестве еще одного объекта воздействия позволяет выдвинуть предположение о наличии еще двух дополнительных (к описанным ранее) типов профессионалов, работающих в области практической психологии. Первый из них может быть описан как профессионал, который обладает особой компетентностью и владеет методическим инструментарием, позволяющими ему быть успешным в изучении и оказании воздействия на группу (иногда для описания этого вида деятельности используют термин «игротехника»). Во втором случае в качестве детерминанты успешного воздействия психолога на группу, по-видимому, необходимо рассматривать некоторые его (психолога) личностные особенности, ценности, верования.

Таблица 14.2

Инструменты психологического «вмешательства» в жизнь	Объекты психологического исследования и воздействий		
	Общество	**Индивид**	**Группа**
Профессиональная компетентность, методическая изощренность	*«Междисциплинарный эксперт»*	*«Клинический психолог»*	*«Консультант»*
Личностные способности, внутреннее призвание	*«Политически активный борец»*	*«Психоаналитик»*	*«Миссионер»*

Типы профессиональной компетентности

Исходя из предварительного представления о границах практической социальной психологии и возможной типологии психологов-практиков, мы попробовали выделить составляющие *профессиональных умений* практического социального психолога, которые определяют успешность его профессиональной деятельности. Для сбора первичной информации использовались такие методы, как интервью, описание трудных случаев из практики и построение «портрета профессиональной деятельности». В качестве испытуемых выступили как студенты, так и дипломированные специалисты-психологи, работающие в практике. Причем 2/3 из них работают на постоянной основе или по временному контракту в качестве практического психолога в организациях, основная деятельность которых не связана с психологией. 1/3 испытуемых составили внешние консультанты или сотрудники организаций, занимающихся консультативной деятельностью. Общее число испытуемых составило 32 человека.

Полученные результаты позволяют говорить о наличии как минимум трех типов профессиональной компетентности, обусловливающих эффективность деятельности практического социального психолога: методической, социальной и организационной.

Методическая компетентность включает владение специальным профессиональным инструментарием — технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия, организационного поведения и т.п. Это тот вид компетентности, которому, по мнению испытуемых, уделяется значительное внимание при обучении студентов-психологов.

Под *социальной компетентностью* подразумевается прежде всего социальная зрелость личности психолога-практика, наличие у него навыков эффективного взаимодействия с другими людьми, разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов, воздействия на партнеров и т.п. Важность этого типа компетентности обусловлена, с одной стороны, «антропоцентрированностъю» фактической социальной психологии, а с другой — практический психолог часто использует для интерпретации не теорию, а «Собственный опыт. По мнению испытуемых, компетентность такого рода связана с базовыми установками личности, сформированными до обучения в университете, и «системой навыков социального взаимодействия», приобретенными после.

Выделение *организационной компетентности* связано прежде всего с тем, что процесс практической деятельности психолога-практика, по мнению испытуемых, имеет довольно существенную проектировочную составляющую, что предполагает умение «встроиться» в жизнь

организации, спланировать и организовать взаимодействие с партнерами, эффективную групповую работу, актуализировать потенциал партнеров и группы в целом, передать группе инструменты самоорганизации и т.п.

Полученные результаты позволяют высказать по крайней мере *два* соображения, существенных с точки зрения обсуждаемой темы: *1)* не вызывает сомнения, что успешность профессиональной деятельности практического социального психолога зависит от его равно высокой компетентности во всех трех указанных сферах; *2)* по-видимому, необходимо добавить к двум выделенным ранее типам профессиональной идентичности еще одну, в которой бы фокусировался тип компетентности, названный организационным. Из чего это следует?

Возвращаясь к типологии профессиональной идентификации психологов-практиков, можно предположить, что у профессионалов, идентифицирующих себя с какой-либо из ролей, в качестве ведущей может выступать какая-то одна из сфер компетентности. Зависимость типа профессиональной идентификации от типа компетентности иллюстрирует табл. 14.3.

Таблица 14.3

Тип профессиональной компетентности	**Тип профессиональной идентификации**		
	«Консультант»	«Миссионер»	«Фасилитатор»
Методическая			
Социальная			
Организационная			

Проведенное исследование позволяет достаточно легко обнаружить профессионалов типа *«миссионер»* по их ориентированности на ценностной и культурный аспекты своей деятельности. Центральным пунктом их деятельности является не наличие или отсутствие технологий профессиональной деятельности, а *понимание ситуации* своего клиента. Клиенто-ориентированность «миссионера» в предельных случаях способна привести (по крайней мере на время) к состоянию своеобразной «профессиональной мортификации», выражающейся в отказе от своей специальности и в погружении в реальность ситуации клиента.

Наиболее многочисленной оказалась группа профессионалов типа *«консультант».* Ключевым фактором, позволившим объединить разных по опыту профессиональной деятельности испытуемых в эту группу, явилась их ориентированность на технологическую или методическую оснащенность в своей практике. Сложнее всего оказалось с выделением особой группы испытуемых с ориентацией на организационную компетентность. Вернее, этот тип компетентности всякий раз выступал как необходимый, но не самостоятельный, а в связке либо с методической, либо социальной компетентностью. Анализ случаев из практики показал, что в деятельности психолога-практика значительное место занимает реальный «запуск групповых процессов» наряду с их изучением («консультант») или реальным участием в них («миссионер»). В этом случае возникает ответственность психолога за организацию (вплоть до самоорганизации) группы в процессе решения групповой задачи (проблемы). Попытка рассмотреть «организационную составляющую» деятельности психолога-практика в ходе игровой реконструкции позволила выявить два ключевых фактора: первый был назван «облегчением коммуникации», второй — «созданием событий». Профессионал такого типа был назван *«фасилитатором».* Его деятельность, по мнению испытуемых, не является автономной или самодостаточной, а выступает как дополнительная к другим видам профессиональной деятельности.

Резюме

1. Кадровые технологии создаются для конкретного случая и реализуются через *консультационный* процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

2. По результатам кадрового консультирования осуществляется *оценка актуальных и перспективных возможностей человеческого ресурса* организации, создается *программа* организационного *развития.* Целесообразно, чтобы консультационное сопровождение организации было спроектировано и доведено вплоть до приведения согласованных изменений к желаемому результату (например, через организацию внутрифирменной подготовки персонала).

3. К *профессиональным требованиям,* предъявляемым к кадровому консультанту, относятся: умение идентифицировать и анализировать кадровые процессы в организации, умение программировать работу с человеческим ресурсом в направлении, соответствующем целям организации, включая владение навыками разработки и применения конкретных средств и методов работы с персоналом, а также умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

4. Парадигмы кадрового консультирования:

• консультирование по *ресурсам* — консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;

• консультирование по *процессу* — консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

5. Кадровое консультирование состоит из двух основных этапов: *аналитического* и программирующего.

6. Успех консультационного процесса не в последнюю очередь зависит оттого, насколько консультантам удается сформировать в организации разделяемое сотрудниками позитивное отношение к следующим принципам совместной работы над проблемой: принципу привлекательности, принципу реальности и принципу управляемости (или контролируемости) процесса совместной деятельности.

7. Можно говорить о наличии, как минимум, трех типов профессиональной компетентности, обусловливающих эффективность деятельности кадрового консультанта: методическую, *социальную и организационную.*

Контрольные вопросы

1. Объясните суть кадрового консультирования как технологии управления человеческими ресурсами организации.

2. Каков профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования?

3. Какие задачи приходится решать кадровому консультанту?

4. Сравните заказ-задачу и заказ-проблему.

5. В чем содержание аналитического этапа кадрового консультирования?

6. Какие задачи решаются в ходе программирующего этапа кадрового консультирования?

15. Центр оценки как технология кадровой работы

Ничто не ценится окружающими так дорого и при этом не дается нам так дешево, как хочется.

А. Кнышев. «Тоже книга»

Процедуры оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на работу уделено достаточное внимание, то у организации появляются хорошие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития.

Проблему объективности оценки обычно формулируют в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

1) *объективно* — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) *надежно* — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);

3) *достоверно* в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) с возможностью *прогноза* — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) *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* и понятны не узкому кругу специалистов, а и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

Проведение оценочных мероприятий должно *встраиваться в общую систему* кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как пример оценочной технологии, удовлетворяющей указанным требованиям, можно представить *технологию центра оценки (ЦО).* Она состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

В методологии ЦО слились воедино *три* теоретических подхода к изучению проявлений человека:

1) психометрия, подразделяющая поведение человека на ряд более или менее независимых категорий и предоставляющая способы измерения, которые позволяют сравнивать людей между собой;

2) социально-психологические и антропологические, принципы описания поведения, позволяющие фиксировать конкретные факты, выделять типичные способы поведения в конкретных ситуациях, обучать неспециалистов в области поведенческой психологии категоризованному, структурированному наблюдению за организационным поведением людей;

3) клиническое наблюдение, дающее возможность сравнивать индивидуальные проявления в данный момент с тем, что клиницисты считают оптимальным для данной личности.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

В основе технологии ЦО лежат следующие принципы:

1) моделирование ключевых моментов деятельности;

2) разработка системы критериев оценки специально для каждой программы в соответствии со спецификой деятельности, а не стандартного набора профессионально важных качеств;

3) испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями (в каждом упражнении оценивается несколько критериев и каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях);

4) оценка производится не только специалистами, но также специально подготовленными наблюдателями — сотрудниками той же организации, что делает возможным учет таких сложно поддающихся описанию факторов, как, например, культура и философия организации;

5)оценка каждого участника ЦО несколькими наблюдателями и каждым наблюдателем нескольких участников позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения уровня достоверности результатов;

6) оценка реального поведения, а не гипотезы о его причинах, выявление и описание качественных характеристик, особенностей индивидуального стиля деятельности оцениваемых, что позволяет оценивать не только актуальное, но и прогнозное состояние испытуемых.

15.1. Подготовка программы центра оценки

Спутника сам для себя избирай, и кого пожелаешь;
Кто из представших, как мыслишь, отважнейший:
многие жаждут.
Но из почтения тайного, лучшего к делу не брось ты
И не выбери худшего…

Гомер. «Илиада»

В *технологическом плане* подготовка и реализация программы центра оценки персонала (ЦО) включает *шесть* основных этапов:

1) подготовка программы ЦО — работа по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении;

2) анализ деятельности и формулирование критериев оценки — исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, а также формирование списка критериев оценки;

3) конструирование процедур оценки — определение релевантных процедур и методов оценки, а также создание организационного плана реализации программы;

4) обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков) — отбор и специальную подготовку ряда ключевых сотрудников организации для работы в качестве экспертов, наблюдателей и интервьюеров рамках конкретной программы ЦО;

5) реализация программы ЦО — осуществление программы оценочных процедур для сбора персональной кадровой информации;

6) анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику.

Рассмотрим подробнее содержание каждого из перечисленных этапов.

Подготовка программы ЦО

Технология ЦО может включаться в различныепроекты кадрового менеджмента в качестве одного из этапов. В табл. 15.1 представлены описание задач и содержание работ при подготовке программ различных по целям ЦО.

При определении сроков работы (кроме перечисленных выше аспектов) важно учитывать, что:

• организация должна потратить некоторое время на нормативное оформление процесса оценки (издание внутренних распоряжений, регламентирующих данную работу в соответствии с КЗоТ);

• перед проведением оценки должен быть реализован курс подготовки экспертов к работе в рамках технологии;

• после проведения оценки необходимо предусмотреть время на обработку результатов и подготовку отчетов.

Опыт показывает, что подготовка оценки может занимать от одной до трех недель, анализ деятельности — около 15 дней, проведение программы (однодневного ЦО) для 200 человек от трех до пяти дней (в зависимости от количества привлекаемых экспертов), обработка результатов и подготовка отчетов (для 200 человек) — до двух недель. Таким образом, средняя продолжительность проекта ЦО для 200 человек может составить примерно полтора месяца.

Таблица 15.1

Типы ЦО по целям	**Определение потребности заказчика**
1. *Набор новых сотрудников*	Цель — конкретизация образа желаемого сотрудника (без учета специфики деятельности) Анализ самой организации (история, период развития, традиции, философия-культура организации, условия ее осуществления, взаимосвязи, перспективы развития)
2. *Оценка*	Цель — уточнение целей оценки и перспектив использования получаемых в

потенциала сотрудников	ходе ЦО результатов. Варианты целей в рамках оценки потенциала: 1) аттестация, 2) увольнение, 3) продвижение, ротация, 4) формирование гибкой структуры (рабочих групп)
3. *Оценка для обучения*	Цель — анализ целей обучения и способов подготовки, доступных организации цели обучения: 1) предметная, 2) профессиональное развитие, 3) личностный рост

Анализ деятельности и формулирование критериев оценки

В рамках этого этапа закладывается содержательная основа оценки. В зависимости от специфики деятельности оцениваемых и связанного с этим набора оценочных критериев впоследствии будут выбираться конкретные методы, методики и процедуры.

В табл. 15.2 представлены описание задач и содержание работ в рамках этого этапа при подготовке программ различных по целям ЦО.

К анализу деятельности в рамках технологии ЦО предъявляются следующие основные требования:

• обязательный учет таких переменных, как специфика организационной культуры и особенности межличностного и межгруппового взаимодействия в организации;

• учет степени сформированности деятельности и ее структуры;

• всесторонний анализ изучаемой деятельности и ее организации;

• обязательный учет всего круга решаемых исполнителем задач.

Конструирование процедур оценки

В соответствии с целями, задачами, количеством участников, сроками и условиями проведения ЦО составляется *организационный план.* На основе имеющихся элементов технологии разрабатывается программа проведения оценочных процедур, набор которых соотносится с критериями оценки. Суть проектирования состоит в учете всех необходимых условий для организации и проведения оптимального количества оценочных процедур, обеспечивающих получение необходимого и достаточного объема информации для выведения итоговой оценки.

Таблица 15.2

Типы ЦО по целям	**Цели и содержание работ**	
	по анализу деятельности	**по формированию критериев оценки**
1. Набор новых сотрудников	Конкретизация профессиональных задач, исполняемых сотрудником. Цель — формирование описания деятельности через перечисление основных задач, условий, формальных требований к кандидату	Перевод описания деятельности в требования к кандидату. Цель — описание критериев оценки и формирование подходов к набору сотрудников (выделение ареалов и ключевых признаков для первичного отбора)

2. Оценка потенциала сотрудников	Анализ деятельности с точки зрения определения: 1) индикаторов успешности осуществляемых видов деятельности 2) перспектив изменения условий деятельности 3) индикаторов успешности новых видов деятельности 4) социально-психологического «портрета» группы	Формирование целевых наборов критериев: 1) соответствие требованиям деятельности и «духу» организации 2) гибкость, адаптивность, способность к обучению 3) способность к обучению, управленческие и межличностные навыки 4) совместимость кандидатов, ролевая дифференциация, толерантность
3. Оценка для обучения	Анализ управленческой деятельности с учетом специфики организации, но с минимальным учетом специализации. Цель — формирование круга типичных задач (в соответствии с уровнем должности)	Цель — формирование профиля успешного руководителя конкретного уровня управления в данной организации Перечень и определения критериев делаются максимально операциональными — удобными для работы самих участников программы оценки

Существенными моментами при создании конкретной программы ЦО являются:

1) количество оцениваемых;

2) количество специалистов разного профиля, привлекаемых для работы;

3) сроки проведения оценки;

4) материально-техническое обеспечение.

1. *Кадровое обеспечение программы.* Можно выделить следующие основные профессиональные позиции, необходимые при подготовке и проведении центра оценки:

• менеджер проекта;

• проектировщик;

• супервизор;

• психодиагност;

• организатор групповой работы;

• интервьюер;

• эксперт-наблюдатель;

• оператор первичной обработки данных.

Кратко рассмотрим содержание их деятельности и те личностно-деловые характеристики, которыми должны обладать специалисты, ориентированные на работу в данных позициях (табл. 15.3).

Таблица 15.3

Содержание деятельности	**Личностно-деловые характеристики и требования**
	Менеджер проекта
Организация работы с заказчиком (сбор информации о целях оценки, согласование условий проекта) Финансовый и кадровый менеджмент проекта Организационно-техническое обеспечение оценки Организация работы специалистов	Умение планировать и проектировать Умение оперативно обрабатывать информацию Организаторские способности Умение вести переговоры Инициативность Опыт менеджерской работы в области научно-прикладных разработок
	Проектировщик
Подготовка программы проведения оценки в соответствии с условиями, представленными менеджером проекта: объемы, сроки, способы представления результатов оценки, техническое обеспечение, количество и состав экспертов	Умение планировать и проектировать Аналитические способности Нестандартность, креативность Ориентация на достижение результата Опыт работы в качестве специалиста ЦО Опыт организации групповых мероприятий и межгрупповых взаимодействий
	Супервизор
Руководство проведением ЦО, оценка и подготовка привлекаемого персонала, обеспечение качества диагностической информации	Лидерский потенциал Умение организовать работу группы Владение приемами контроля Коммуникативные умения Опыт работы в качестве специалиста ЦО, теоретическая и практическая подготовка по основным профессиональным ролям ЦО
	Психодиагност
Сбор тестовой информации (проведение тестовых процедур), интерпретация получаемых результатов, перевод первичной тестовой информации в описания (оценки) по критериям	Умение работать с большими объемами разноречивой информации Аналитические способности, ориентация на достижение результата Убедительность во взаимодействии Знания в области психологии личности обшей и социальной

	психологии Опыт психодиагностической, исследовательской и методической работы
	Организатор групповой работы
Организация проведения групповых процедур, сбор поведенческой информации, перевод первичной поведенческой информации в описания (оценки) по критериям	Коммуникабельность Гибкость в общении Представительские качества Умение организовать работу группы, «не принимая на себя лидерские функции» Наблюдательность Проницательность Опыт проектирования и проведения групповых процедур
	Интервьюер
Подготовка и проведение фокусированных интервью с целью сбора индивидуальной диагностической информации, перевод первичной информации в описания (оценки) по критериям	Коммуникабельность Гибкость в общении Представительские качества Наблюдательность Проницательность Умение работать по заданным правилам
	Эксперт-наблюдатель
Сбор поведенческой информации в процессе участия испытуемых в тестировании, групповой работе, интервью, перевод первичной поведенческой информации в описания (оценки) по критериям	Внимание Тщательность Наблюдательность Умение детализировать Способность к обучению Ориентация на понимание партнера
	Оператор первичной обработки данных
Ввод в компьютер данных тестовых процедур, организация первичной обработки данных, ввод информации в базы данных	Точность Внимание Высокий темп работы Владение персональным компьютером

Основная часть специалистов, участвующих в подготовке и проведении ЦО, привлекается менеджером и не является сотрудниками организации, в которой проводится оценка персонала.

Особое положение может занимать менеджер проекта — он может быть сотрудником кадровой службы предприятия, отвечающим за вопросы оценки и подбора персонала. Как показывает опыт, крупные предприятия склонны создавать у себя постоянно действующую службу, которая бы проводила оценку различных категорий персонала. В таком случае менеджер проекта должен уметь формулировать цели оценки, привлекать специалистов, проводящих анализ деятельности и формирующих перечень критериев оценки, поставить задачу проектировщику и всем другим специалистам.

2. *Обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков).* Рассмотрим особую позицию эксперта-наблюдателя — это должен быть обязательно сотрудник самой организации. Как отмечалось, ЦО дает возможность проводить оценку персонала с учетом всех особенностей культуры и философии организации. Именно участие в оценке экспертов-наблюдателей дает такую возможность. Поработать в качестве экспертов-наблюдателей часто приглашаются специалисты, которые сами работали ранее на тех места, на которых в настоящее время работают оцениваемые. Нередко экспертами выступают руководители испытуемых, которые на два ранга выше их по должности. Это дает возможность использовать весь тот опыт и знания в отношении целей и содержания деятельности, который имеют эксперты. Целесообразно также привлекать в качестве экспертов сотрудников кадровых служб организации.

Перед включением экспертов в ЦО проводится специальная программа отбора и обучения кандидатов на работу в качестве экспертов-наблюдателей. В ходе проведения программы осуществляются оценка личностно-деловых качеств кандидатов (часто с применением элементов центра оценки, с целью погружения будущих экспертов в саму процедуру, получения ими опыта), знакомство их с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами, программой проведения оценки. Особое внимание уделяется тренингу наблюдения и оценивания.

15.2. Реализация программы центра оценки

Перед каждым на виду висит долбица умножения, а под рукою стирабелт.ная дощечка: все, что мастер делает, — на долбицу смотрит и с понятием сверяет, а потом на дощечке одно пишет, другое стирает и в аккурат сводит: что на цифирях написано, то и на деле выходит.

Н.А. Лесков. «Левша»

Введение в процедуру оценки

Программа ЦО начинается с введения в процедуру работы. Цель этого этапа — вступление в контакт с испытуемыми, знакомство их с целями и принципами работы, персоналом, регламентом дня, ожидаемыми результатами. Очень важно установить контакт между группой специалистов и группой испытуемых, снять напряжение, которое неизбежно возникает в экспертной ситуации. Этому способствуют следующие примеры:

1) взаимодействие с каждым оцениваемым должно быть максимально *персонифицированным* (каждый участник ЦО, как испытуемый, так и специалист, должен иметь табличку с указанием фамилии, имени, отчества);

2) оцениваемые должны иметь четкое представление о том, кто с ними работает (необходимо представить организацию, проводящую оценку, всех специалистов, организаторов семинара, оставить координаты, по которым с организаторами можно было бы связаться в будущем);

3) необходимо минимизировать все неожиданности (перед началом работы желательно, чтобы каждый из оцениваемых точно знал, в какой группе, в какой аудитории, в какое время, для участия в каком упражнении он должен находиться);

4) оцениваемые не должны испытывать никакого дополнительного напряжения (рабочие места должны быть удобно организованы, необходимо предусмотреть перерывы в работе, временной режим рабочего дня должен быть максимально близок к обычному).

При введении в процедуру целесообразно представить саму технологию ЦО, основные области применения, результаты, которые могут быть получены. Следует в общем виде ознакомить оцениваемых с критериями оценки, рассказать о том, где уже применялась данная конкретная программа, сколько человек прошло оценку, насколько достоверны полученные результаты, о том, куда будет представлена и как может быть использована полученная информация. Особое внимание должно быть уделено конфиденциальности информации, секретности ее хранения. Заканчивать процедуру введения целесообразно распределением по группам и конкретизацией программы работы для каждой из групп.

Реализация оценочных процедур.

Основные методы

В центрах оценки используются следующие основные методы.

1. *Специальные упражнения.* Цель проведения — смоделировать наиболее типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности, они дают возможность оценить в первую очередь уровень профессионализма участников ЦО, а также мыслительные и организационные способности.

2. *Интервью.* Цель проведения — получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого для достижения максимальной объективности итоговой оценки. В интервью возможно прояснить: реалистичность и профессиональную направленность целей, которые ставит перед собой участник, оценку уровня собственных достижений и неудач, ориентированность на профессиональный рост и продвижение по службе, круг общих интересов.

3. *Групповые упражнения.* Используются в целях моделирования ситуаций коллективной деятельности и получения информации о типичных способах и средствах поведения человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи. В ходе наблюдения за взаимодействием участников данные фиксируются в специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура.

По результатам наблюдения оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность. Определяется позиция каждого участника в групповом обсуждении — организатор дискуссии, защитник профессиональных ценностей, защитник нравственных ценностей, критик, генератор идей. Если упражнение проводится в коллективе реально работающих вместе людей, можно увидеть и оценить эффективность типичных схем взаимодействия в данной группе.

4. *Психологические тесты.* Их цель — получить информацию о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и определяющих его профессиональную эффективность. Применение хорошо проверенных психодиагностических инструментов дает возможность сравнить результаты разных кандидатов между собой, а также с общими и

групповыми нормами. Применение тестов позволяет не только уточнять информацию, полученную в рамках других методик, но и дополнять ее, причем за более короткое время.

5. *Организационно-управленческие игры.* Это особый вид диагностической процедуры в рамках ЦО. В игре происходит моделирование управленческой ситуации с целью выработки решений но стратегии развития организации и отдельных ее частей. В отличие от других методов игра основывается на материале реальных проблем конкретной организации, обсуждение которых важно в данный момент, и дает возможность оценить мыслительные и управленческие способности кандидатов, а также предлагаемые ими конкретные программы действий.

В зависимости от целей и конкретного набора критериев оценки состав оценочных процедур, порядок их проведения, конкретные инструкции и задания могут существенно изменяться.

Правила проведения оценочных процедур

В отличие от консультационной ситуация оценки вызывает большое напряжение у испытуемых. В этих условиях необходимо, с одной стороны, минимизировать искажающее влияние эмоционального состояния на получаемые результаты, а с другой — не потерять диагностически важную информацию. Например, если интересует степень эмоциональной устойчивости человека, уровень работоспособности в экстремальных ситуациях, то сама программа проведения оценки может быть построена таким образом, чтобы персональная информация собиралась и в состоянии относительного комфорта и в ситуации высокого напряжения. Варьировать же задаваемую степень напряжения можно порядком проведения процедур. Например, для оценки специалистов по антикризисному управлению в одной из программ использовался критерий «Способность выдерживать пиковые и долгосрочные стрессы и физические нагрузки», который оценивался сопоставлением данных об эффективности работы в начале и в конце дня, а также в ситуации напряженности, которая задавалась путем последовательного проведения двух сложных тестовых процедур, фиксированных по времени.

1. Общие правила проведения оценочных процедур.

1) Любые процедуры, проводимые в рамках ЦО, должны быть направлены на целевой сбор максимально широкой диагностической информации, в отличие от использования тех же самых методов в целях консультирования или обучения. Все действия эксперта во время проведения оценки должны быть направлены на сбор информации об актуальных возможностях испытуемого, а не на обучение, консультирование или терапию. Конечно, само участие испытуемого в программе оценки дает ему возможность познакомиться с новыми способами организации работы, оценить уровень своей подготовленности и развития определенных качеств, но это скорее дополнительный результат.

2) В процессе оценки условия работы всех испытуемых должны быть выравнены, необходимо максимально снизить влияние побочных факторов, которые могут повлиять на результат.

При проведении оценки необходимо быть уверенным в том, что все различия в проявлениях, показанные испытуемыми в рамках одной программы, связаны с различной степенью выраженности оцениваемых качеств, а не с разными условиями работы.

3) В процессе оценки существенно получить достоверную информацию о поведении испытуемого в обычной ситуации. Поэтому при проведении оценочных процедур важно попытаться снизить «эффект экспертизы», когда оцениваемый ведет себя не так, как в реальной ситуации, а в соответствии с ожиданиями эксперта.

Тесты, применяемые в программах ЦО, направлены в первую очередь на сбор предварительной информации (построения гипотез) об уровне развития личностно-деловых качеств, психологических особенностях, существенных для эффективной профессиональной деятельности. Эта информация может быть уточнена в ходе проведения специальных упражнений, групповых взаимодействий, интервью, ролевых игр и т.д.

2. К общим рекомендациям по проведению тестовых и специальных упражнений необходимо отнести следующие:

1) перед каждым тестом или упражнением должна быть дана очень точная и строгая инструкция, которая может включать:

• описание порядка работы (этапов упражнения, правил фиксации результата, состава материалов, которые должны быть сданы в конце упражнения и т.д.);

• правила поведения во время выполнения упражнения (временной регламент, перечень средств, которыми можно пользоваться, когда и как можно задавать вопросы, можно ли прерывать работу и т.д.);

2) не рекомендуется прерывать работу испытуемых и просить их отвлечься на выполнение какой-либо иной процедуры (если только среди тех качеств, которые оцениваются, нет специального параметра);

3) в процессе заполнения тестов целесообразно проводить наблюдения за тем, как работают участники — это даст возможность собрать дополнительную информацию о психологических и деловых качествах.

В программах ЦО групповые упражнения дают возможность собрать информацию, которая представляет реальное поведение человека в ситуациях, близких к обычным трудовым ситуациям. Получаемая информация, в сопоставлении с данными тестовых процедур и письменных упражнений, дает возможность уточнить гипотезы об индивидуальных особенностях и конкретизировать репертуар поведенческих средств.

3. К общим правилам проведения групповых упражнений необходимо отнести следующие:

1) ведущий групповой работы *(фасилитатор)* — должен построить работу группы таким образом, чтобы дать возможность максимально проявиться самим участникам. Лишь, когда его вмешательство может помочь наблюдателям лучше увидеть особенности испытуемых, возможны активные действия. Работу фасилитатора уместно сравнить с работой ассистента фокусника, который не виден, но без которого ни один из задуманных трюков не получится. Он должен быть всегда готов направить групповую работу в то русло, которое дало бы возможность показать каждому участнику, на что он способен. Для успешного выполнения своей роли фасилитатору важно: завоевать авторитет группы и каждого участника, получить своеобразный «вотум доверия» от группы, иначе его действия могут блокироваться, оставлять за собой возможность гибкого ведения групповой работы;

2) желательно, чтобы наблюдатели групповых упражнений минимально включались в групповую работу и не пытались самостоятельно воздействовать на поведение конкретного участника или групповой процесс в целом, так как такое дополнительное стимулирование может существенно исказить картину поведения.

Заканчивать работу всех участников ЦО целесообразно общей встречей. Цель подобной встречи — подведение итогов дня, символическое завершение работы, снятие напряжения и выход из

контакта. Как правило, все участники ЦО (и испытуемые, и эксперты) после целого дня интенсивной работы чувствуют как психическую, так и физическую усталость. После участия в некоторых процедурах у участников может появиться чувство неудовлетворенности. Чтобы снять напряжение, необходимо ответить на все возникшие вопросы, представить дополнительную информацию, если она запрашивается. Полезно рассказать о том, где уже применялась данная конкретная программа, сколько человек в ней участвовало, еще раз напомнить о строгой конфиденциальности полученной информации. Если есть возможность, провести процедуру «обратной связи» — представления индивидуальных результатов, необходимо договориться о дне, времени и месте ее проведения.

Анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику

Информация, полученная по результатам может очень широко использоваться вразличных кадровых программах. В зависимости от целей проведения ЦО способ представления результатов может варьироваться. В табл. 15.4 представлены основные способы представления итоговой информации в зависимости от того, с какой целью проводился центр оценки.

Таблица 15.4

Типы целей ЦО	**Возможные способы представления результатов**
1. *Набор новых сотрудников*	Ранжированные списки кандидатов
2. *Оценка потенциала сотрудников*	Таблицы оценок по качествам Развернутые характеристики с рекомендациями по использованию и развитию потенциала каждого участника
3. *Оценка для обучения*	Отчет об участии в обучении Характеристики с рекомендациями по использованию

После проведения программы ЦО данные об испытуемых, полученные в ходе проведения различных процедур, должны быть проанализированы, сопоставлены и превращены в полноценную информацию. Можно выделить несколько этапов прохождения и обработки информации:

1) первичная обработка результатов тестов, специальных и групповых упражнений;

2) перевод полученных результатов в индикаторы по критериям оценки;

3) оценивание — перевод индикаторов в балльные оценки по критериям;

4) сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию в разных процедурах, формирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценок;

5) содержательное описание уровня развития личностно-деловых качеств испытуемого, формулирование общего заключения и рекомендация по дальнейшему использованию и развитию;

6) подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых — ранжированных списков, карт распределения персонала.

Результаты тестов оцениваются *специалистами-психодиагностами,* которые готовят свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых личностно-деловых качеств. Такую же предварительную индивидуальную оценку проводят специалисты, обрабатывающие результаты специальных упражнений. Для повышения объективности целесообразно привлекать к работе одновременно нескольких специалистов и затем сопоставлять полученные результаты.

Результаты групповых упражнений первоначально обобщаются в группах фасилитаторов и наблюдателей, которые сопоставляют результаты поведенческой диагностики, уточняют первичные данные, формулируют гипотезы о степени проявленности оцениваемых качеств.

Итоговое обсуждение — процедура сведения результатов оценки по различным процедурам — обычно проводится в форме группового обмена мнениями. В ходе такого общего обсуждения появляется возможность сопоставить проявления оцениваемыми одних и тех же качеств, показанные в различных процедурах, проверить гипотезы, сформированные частными специалистами, прийти к окончательному решению о том, как может быть оценен уровень развития качеств испытуемого, что может способствовать или препятствовать его эффективной работе, высказать предположения о перспективах роста и предпочитаемых областях деятельности сотрудника.

Пример структуры итогового заключения

1. Общее заключение по конкретному участнику ЦО (по пятибалльной шкале).

2. Описание слабых и сильных сторон участника.

3. Предложения по развитию качеств и отработки навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением.

4. Раздел с рекомендациями в отношении знакомства участника с результатами ЦО (может и отсутствовать).

I. Общее заключение:

(1.1) каким казался участник до начала оценки

(1.2) как зарекомендовал себя на практике

(1.3) какое произвел впечатление

(1.4) другие данные (возраст, способности, наклонности, частичный анализ результатов прежней работы)

(1.5) характеристика качеств, способностей, присущих или недостающих участнику как руководителю

(1.6) характеристика участника в процессе выполнения отдельных упражнений, анализ поведения с точки зрения качеств, необходимых руководителю:

• способность к лидерству

• умение общаться с людьми взаимоотношения в группе

• стиль общения в свободное от работы время (в перерывах) почерк

• т.д.

2. Описание сильных и слабых сторон участника ЦО

(2.1) перечисление

(2.2) общие наблюдения:

общее впечатление

ораторское искусство

способность к коммерции

чуткость

целеустремленность

способность к критичным суждениям

способность к планированию и организации…

3. Предложения по результатам ЦО о возможности продвижения:

(3.1) предложения о том, что нужно предпринять лично участнику для преодоления своих недостатков

(3.2) рекомендации руководителям, на какой работе может быть использован участник.

4. Раздел с рекомендациями о том, что нужно учесть, объявляя оценку участнику.

Информация о личностных особенностях может помочь при объявлении результатов ЦО. Это важно еще и потому, что в девяти из десяти случаев результаты оценки объявляются непосредственным руководителем.

Опыт проведения программ центров оценки персонала свидетельствует, если работа заканчивается подготовкой индивидуальных заключений, то получаемая информация используется лишь частично. При этом в ряде случаев появляется возможность, используя полученные результаты, провести специальный анализ кадрового состояния организации — *кадровый аудит.*

Понятие «кадровый аудит» — новое в практике кадрового менеджмента — включает следующие элементы:

• оценку уровня профессиональной обеспеченности организации — количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях;

• оценку, степени готовности организации к изменениям;

• выявление существующих в организации типов организационной культуры;

• построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;

• подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала, планированию карьеры, обучению, программам оценки труда и стимулирования и т.п.).

Резюме

1. Суть *технологии ЦО* состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

2. Требования к оценочной технологии состоят в том, чтобы персонал был оценен объективно, с высокой степенью надежности, достоверности, комплексности и доступности, при этом необходимо обеспечить возможность прогноза и встраивания в общую систему кадровой работы в организации.

3. Основные принципы, лежащие в основе технологии ЦО: *1)* моделирование ключевых моментов деятельности, *2)* разработка системы критериев оценки, *3)* взаимодополнительность используемых техник и упражнений, *4)* включение в процесс оценивания специально подготовленных наблюдателей из числа сотрудников организации, *5)* оценка реального поведения, а не гипотезы о его причинах.

4. В методологии ЦО слились воедино *три* теоретических подхода к изучению проявлений человека: психометрия, социально-психологические и антропологические принципы описания поведения и клиническое наблюдение.

5. К основным методам, применяемым в центрах опенки, относятся: *1)* специальные упражнения, *2)* интервью, *3)* групповые упражнения, *4)* психологические тесты и *5)* организационно-управленческие игры.

Контрольные вопросы

1. Для каких целей осуществляется оценка персонала организации?

2. Охарактеризуйте основные теоретические подходы, лежащие в основе технологии центров оценки персонала.

3. Перечислите основные принципы построения и реализации технологии центров оценки персонала.

4. В чем заключается надежность оценочной информации?

5. Почему, производя оценку персонала, важно учитывать особенности корпоративной культуры организации?

6. Опишите основные этапы обработки кадровой информации в процессе реализации программы центра оценки.

16. Конкурс как технология привлечения персонала

Только что закончился ежегодный конкурс на замещение должности Придворной Вязальщицы Шарфов. Вы назначаетесь судьями. Вынося свое решение, вы должны принять во внимание, насколько быстро связан шарф, насколько он легок и хорошо ли он греет. Обычно участницы конкурса расходились лишь по одному из трех пунктов.

Льюис Кэррол. «История с узелками»

Под *конкурсом* обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

• 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 конкурсной процедуры являются:

1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;

3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

16.1. Организация и проведение конкурса

А вобче-то говоря,
Голубей ругают зря.
Голубь — ежели в подливе —
Он не хуже глухаря!..

Л. Филатов. «Про Федота-стрельца, удалого молодца»

Парадигмы конкурса

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

1. *Выборы* — наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой 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, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущества выборного метода — 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.

2. *Подбор* — решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

Преимущества метода подбора — индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки — относительная медлительность и высокая 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.

3. *Отбор* — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки — длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

16.2. Этапы конкурса

Послушайте господина де Тревиля, послушайте его! Можно подумать, что он говорит о какой-то монашеской общине! Право, любезный капитан, мне хочется отнять у вас патент и передать его девице де Шемро, которой я обещал аббатство.

А. Дюма. «Три мушкетера»

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

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

На *основном* этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках используемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.

На *заключительном* этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов, он начинается с момента подведения итогов и заканчивается утверждением результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

Подготовительный этап

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

1) *«Подбор»* — конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем. Возможные ее задачи: нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.

2) *«Выборы»* — 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 задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

3) *«Отбор»* — конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Задачи конкурсной комиссии: разработка правил проведения конкурса, его подготовка, обеспечение объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения конкурса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке подготовительного этапа важно уделить внимание *кадровому обеспечению'.*

• парадигма «подбор» — персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;

• парадигма «выборы» — конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;

• парадигма «отбор» — 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. 16.1, где оптимальные в рамках парадигмы мероприятия обозначены символом «+»; не совместимые с парадигмой мероприятия — символом «—»; мероприятия рамках парадигмы — символом «0».

Таблица 16.1

Мероприятия по подготовке конкурса	**Парадигма конкурса**		
	Подбор	**Отбор**	**Выборы**
1. Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
2. Создание конкурсной (избирательной) комиссии	—	+	+
3. Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии	—	+	0
4. Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
5. Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	—
6. Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии)	0	+	—
7. Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	—
8. Разработка необходимого инструментария	0	0	+
9. Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
10. Подготовка и оценка рефератов	0	+	—
11. Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии	0	+	+
12. Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0
13. Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+
14. Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласи на участие в нем)	0	+	0
15. Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	+	+	+

Основной этап. Формирование программы конкурса

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации (табл. 16.2).

Таблица 16.2

Управленческая форма	Парадигма конкурса		
	Подбор	**Выборы**	**Отбор**
Бюрократическая	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
Диалоговая (знаньевая)	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
Коллективистская	Возможная	Желательная	Невозможная
Рыночная	Нежелательная	Возможная	Желательная
Демократическая	Невозможная	Оптимальная	Возможная

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

1. *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 качества, подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер 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 обеспечивается анонимность.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на ЭВМ должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде, и как правило, дополняют собеседованием и другими методами испытаний.

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

Недостаток — жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

2. Игротехнический способ — достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны *два* принципиальных игротехнических подхода: *1*) на основе менеджерской концепции В.К. Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), *2)* на базе *организационно-деятельностных игр* (ОДИ).

Менеджерская концепция В. К. Тарасова

Ориентирована на *пять* необходимых управленческих блоков:

1) *составление деловых писем,* приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций;

2) *техника общения* — умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и деловую беседу;

3) *техника перехвата и удержания управления* — стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мотивации кадров;

4) *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;

5) *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.

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме *«марафона»* (девять и более дней) и базируется на системомыследеятельной методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

Организационно-деятельностная игра

В соответствии с процедурами 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 — тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на *три* группы: *1)* группа претендентов (разбиваются на подгруппы); *2)* группа экспертов и *3)* рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе по 2 — 3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5 — 10-минутный доклад. По каждому докладу развертывается дискуссия. Обязательная процедура (1 час) — 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.

Достоинство ОДИ — решение задач с учетом реальных проблем предприятия:

• формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);

• выявление основных производственных проблем предприятия;

• формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатки ОДИ — психологическая жесткость процедуры конкурса, когда «за бортом» нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

3. *Способ ситуационного моделирования* — это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологичекой нестабильности. Преимущество способа ситуационного моделирования 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. В зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур.

Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм — *экспертная оценка организационной культуры* предприятия. Результат этой оценки может выражаться 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 (табл. 16.3).

В таблице приняты обозначения:

«+» оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы;

«—» несовместимость с парадигмой использования данной процедуры;

«0» незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

Таблица 16.3

Процедуры и методы	**Парадигма конкурса**		
	Подбор	**Выборы**	**Отбор**
Тестирование	**0**	—	+
Ролевые игры	—	—	+
Ситуационное моделирование	—	—	+

Групповая дискуссия	—	+	+
Собеседование	+	**0**	**0**
Публичное выступление	—	+	+
Опрос общественного мнения	—	+	**0**
Анализ документов	+	**0**	+
Оценка рефератов	**0**	—	+
Экспертный опрос	+	—	+

Использование конкретных методов (или их сочетания) *производится* в соответствии с *двумя* принципами: *I)* адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; *2)* сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса.

Мероприятия основного этапа конкурса даны в табл. 16.4.

Таблица 16.4

Мероприятие основного этапа конкурса	**Парадигма конкурса**		
	Подбор	**Отбор**	**Выборы**
1. Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
1) психологическое тестирование	0	+	—
2) ролевые игры	0	0	—
3) ситуационное моделирование	0	0	—
4) групповая дискуссии	0	0	—
5) собеседование	+	0	—
6) публичное выступление	—	+	+
7) опрос общественного мнения	+	0	+
8) экспертный опрос	0	+	—
2. Подведение промежуточных итогов	0	+	—
3. Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
4. Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	0	+	—

Заключительный этап

Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии кандидатов на должность).

Целесообразно включение мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения (табл. 16.5).

Таблица 16.5

Мероприятие заключительного этапа конкурса	**Парадигма конкурса**		
	Подбор	**Отбор**	**Выборы**
1. Подведение итогов	+	+	+
2. Оглашение результатов	0	+	+
3. Оповещение общественности	0	+	+
4. Прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
5. Утверждение результатов	+	+	0

Резюме

1. Под *конкурсом* понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности.

2. Конкурсные процедуры способствуют поднятию престижа должности, привлечению большего количества кандидатов, повышению объективности решения о приеме на работу, демократизации и открытости сферы управления человеческими ресурсами, внедрению новых технологий кадровой работы, более качественному сбору персональной информации о сотрудниках, а также формированию команд.

3. Для использования технологии конкурса необходимо: иметь претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс, создать конкурсную комиссию, которой предоставляется право выбрать приемы и методы проведения конкурса, разработать механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятия решений по итогам конкурса, определить способы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

4. Преимущества *выборного* метода — его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива, недостатки — субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки.

5. Метод *полбора* может использоваться для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными. Преимущества метода подбора — индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки — относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер.

6. *Отбор* — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру. Преимущества

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

7. Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

Контрольные вопросы

1. Перечислите необходимые элементы конкурсной процедуры.

2. Сравните известные вам парадигмы реализации конкурса.

3. Охарактеризуйте каждый из этапов конкурса.

4. Назовите способы формирования программы конкурса.

5. Охарактеризуйте аттестационный способ и метод персонал-технологии.

6. В чем особенность способа ситуационного моделирования конкурсных процедур?

7. Опишите возможности и ограничения использования организационно-деятельностных игр при осуществлении конкурсных процедур.

8. В чем особенность использования менеджерской концепции В.К. Тарасова применительно к технологии конкурса?

17. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации

В эту ночь я долго не мог заснуть. Целый час я лежал в постели и думал об инкубаторе.

Н. Носов. «Веселая семейка»

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. Еще в 50-х годах специалисты Японского центра по повышению производительности труда отмечали в документе «10 лет за производительность», что промышленность и управление — это прежде всего людские ресурсы и главная проблема заключается в том, как обеспечить отрасли промышленности и управленческие структуры квалифицированными кадрами. Позже, в 70-е годы, 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. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Уже в середине 80-х годов американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку около 60 млрд. долл., а на принадлежащих им предприятиях

обучалось около 8 млн. человек — примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспосабливает их к своим производственным нуждам. *75%* фирм обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие.

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

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

17.1. Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности

Как сказано, рука бросила меня на землю. Но тут же снова взяла мою голову и придавила вниз так, что я попал мордочкой в какую-то жидкость.. и начал лакать, отчего почувствовал необыкновенную приятность. Теперь я понимаю, что меня ткнули носом в сладкое молоко, что я был голоден и, по мере того как пил, постепенно насыщался.

Э.Т.А. Гофман. «Житейские воззрения кота Мура»

Цели прогресса непрерывного образования

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

1) цели и тип программы обучения;

2) особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;

3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;

4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

«Сохраняющее» и «инновационное» обучение

Можно выделить *два* типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: *1)* передачу знаний и *2)* формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Целью *«сохраняющего»* обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Исследователи замечают, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован прежде всего на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и деятельностью работников завтра.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, которые могут оказаться настолько уникальными, что не будет возможности учиться методом проб и ошибок, проблемами, решение которых еще не известно и сама формулировка которых может вызывать споры и сомнения. Поэтому «инновационное» обучение часто игнорировалось, а у многих организаций возникали серьезные трудности, связанные с собственной адаптацией к изменениям окружающей среды. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к *поддерживающему* обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие организации, — обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

Цели 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. Бартц и Шайбл 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.

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.

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 целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

2) анализировать план технического обновления;

3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;

4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

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.

Экспертный и процессуальный подходы к внутрифирменному обучению

Внутрифирменное обучение — особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Представление о технологии организационных изменений в общем виде зафиксировано в представлениях о консультационных технологиях. Принимая описанную типологию за основу, можно выделить *два* основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в организации.

1. *Экспертный подход* — предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является *передача вполне конкретных знаний.*

2. *Процессуальный подход* — предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное — реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько *формирование ориентации* обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

Типы учебных программ

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации (рис. 17.1).

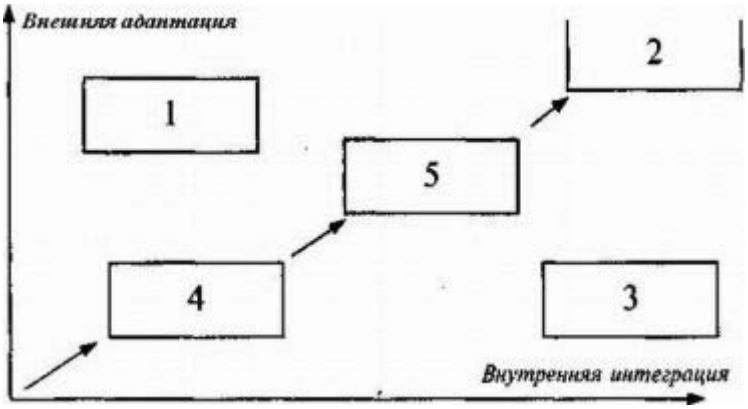


Рис. 17.1. Типы учебных программ внутрифирменной подготовки

С точки зрения направлений в обучении можно выделить *пять* основных ситуаций (табл. 17.1).

Система внутрифирменной 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.

Таблица 17.1

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Традиционное и интегрированное обучение

Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения, можно выделить два направления: традиционное и интегрированное, совмещенное с организационным развитием. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает табл. 17.2.

В 80-х годах расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили (суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся):

IBM — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда);

«Дженерал электрик» — 260 млн. долл. (2%);

«Ксерокс» — 257 млн. долл. (4%);

«Текас инструменте» — 45 млн. долл. (3,5%);

«Моторолла» — 42 млн. долл. (2,6%).

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 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.

Затраты на обучение как прибыльные капиталовложения

Таблица 17.2

Параметры	Традиционное обучение	Интегрированное обучение
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи,

		руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения 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 программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация 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	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать затраты на обучение как *прибыльные капиталовложения,* а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на *теории человеческого капитала,* в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются 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 BV рассчитывается по формуле:

$$BV = \frac{r}{r+p} \times C,$$

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.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты 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 годы XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

Результаты обучения для разных субъектов

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о *трех* основных *субъектах* данного процесса: преподавателя, обучаемого (клиента) и заказчика программы обучения.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения;

участник программы, клиент, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличию или отсутствию конкретного представления о технологии работы. Для оценки используются опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты;

заказчик оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем.

17.2. Требования к кадровому обеспечению учебных программ и особенности обучаемых

— Что говорить, невесело, — сказал Веткин. — Но как же иначе? Надо же людей учить делу. А вдруг война?

А.И. Куприн. «Поединок»

Исходя из типологии описанных выше программ, можно выделить следующие существенные требования к *преподавателю-консультанту,* проводящему внутрифирменное обучение.

В практической деятельности преподаватель пользуется инструментами трех типов (табл. 17.3):

• дидактикой и организацией учебного процесса;

• профессиональными знаниями и умениями в предметной области;

• особенностями собственной личности.

Интересной темой может стать вопрос о *карьерограмме* преподавателя-консультанта внутрифирменного обучения. На наш взгляд, оптимальным является последовательная смена нескольких профессиональных позиций от позиции сотрудника организации (внутреннего консультанта), через позицию ассистента в консультационных проектах и позицию преподаватель в системе очного (внефирменного) обучения, к позиции внешнего консультанта, использующего в качестве одного из методов консультационной практики — участие в программах внутрифирменного обучения. Именно данный путь профессионального становления дает хорошие возможности для формирования необходимого дидактического и профессионального опыта.

Преподаватель, работающий в системе последипломного образования, действует в совершенно иной ситуации по сравнению с учителем в школе или преподавателем вуза. Его аудитория — это взрослые, сложившиеся люди, обладающие жизненным и профессиональным опытом со всеми вытекающими из этого преимуществами и ограничениями. Какие специфические аспекты взрослой аудитории можно выделить?

Таблица 17.3

Типология целей обучения	**Аспект компетентности преподавателя**		
	Дидактический **Организационный**	**Профессиональный**	**Личностный**
1. *Передача знаний*	1. Навыки публичного выступления и проведения лекций-бесед. 2. Навыки диагностики	Компетентность в профессиональной области, владение профессиональным инструментарием	Умение вызывать интерес к собственному опыту, а для этого наличие опыта чувственных

	аудитории и формирования мотивации слушателей		переживаний в области профессиональной деятельности
2. *Формирование ориентации на изменение*	1. Создание проблемных ситуаций, провоцирующих слушателей на оценку собственного опыта и выявление существующих ограничений. 2. Навыки проектирования и проведения групповых обсуждений	Знакомство с самыми новыми подходами, навыки диагностики ситуации в организации, выделения проблем	1. Обращение к опыту собственного развития, преодоления кризисов. 2. Задание образа желаемого будущего для слушателей – презентация некоторого образа успешной личности и профессионала
3. *Формирование индивидуального поведения*	Навыки проектирования упражнений на отработку профессиональных навыков, умения проводить оценку эффективности профессиональной деятельности, индивидуальное консультирование и разработку рекомендаций по индивидуализации обучения	Владение широким инструментарием профессиональных средств и навыками рефлексии профессиональной деятельности, а также навыками передачи их другим	Лидерские навыки – авторитетность, убедительность, психологическая компетентность, проницательность, коммуникативная гибкость
4. *Формирование группового (организационного) поведения*	1. Умение создавать специальные учебные программы, ориентированные на решение конкретных организационных проблем и оперировать информацией об организации при включении ее в контекст программы обучения. 2. Умение проектировать и проводить групповые процедуры, направленные на решение проблем, формирование программ, создание проектов. 3. Навыки модерации и фасилитации групповой работы	Навыки диагностики корпоративной культуры, наличие нескольких схем организации профессиональной работы и разного инструментария	1. Толерантность к чужим точкам зрения, диалогичность. 2. Отсутствие лидерской ориентации, готовность работать в качестве ассистента в группе

Мотивация

Начнем с мотивации. Действительно, большое преимущество взрослой аудитории состоит в том, что она может быть достаточно высоко мотивирована на обучение. Именно эта категория глубоко осознает причины необходимости обучения, сферы возможного приложения полученных знаний и готова точно сформулировать запрос к преподавателю. Однако более сложной является ситуация, когда в учебную группу попадают люди, не имеющие актуального желания обучаться. В работе с данной категорией слушателей преподаватель оказывается перед необходимостью обосновывать важность обучения. Для этого ему необходимы знания об индивидуальных целях, склонностях, мотивах слушателя, а также представление о ситуации, в которой слушатель окажется по возвращении с курса подготовки. Если есть такая возможность, необходимо получить данную информацию предварительно, в противном случае — преподаватель должен проявить достаточно проницательности, чтобы получить ее непосредственно в ходе общения на занятиях. Для получения необходимой информации целесообразно проводить более подробное знакомство со слушателями перед началом учебного курса, просить их заполнить подробные регистрационные анкеты, собирать информацию о том, что в ходе обучения вызывает наибольший или наименьший интерес обучаемых, что кажется им более, а что менее полезным. Если преподаватель будет обладать подобной информацией, то ему будет проще искать аргументы в пользу участия в программе и подбирать индивидуализированные способы мотивирования слушателей. Так, если слушатель вынужден был пойти на курсы, подчиняясь существующему в учреждении жесткому правилу относительно порядка прохождения программ обучения, то в мотивационной беседе целесообразно показать важность успешного обучения для получения шанса стабильной спокойной карьеры. Если слушатель ориентирован на дальнейшее продвижение по служебной лестнице, то важно выделить именно те вопросы программы, которые должны быть особенно тщательно им проработаны, а также определить критерии эффективного обучения, дающего шанс для должностного роста.

Особенности психических функций взрослых людей

Следующий аспект, существенный, с точкизрения организации учебного материала, — это особенности психических функций взрослых людей. Общеизвестно, что в отличие от учащегося школы или студента вуза память взрослого человека в среднем менее объемна, он быстрее утомляется, ему труднее долгое время концентрировать внимание. С другой стороны, взрослый человек обладает существенным преимуществом, которого, как правило, нет у более молодых людей, — хорошо развитыми навыками мышления. Именно поэтому программа обучения взрослых требует гораздо большей четкости и строгости в определении понятий, структурированности учебного материала, системной представленности отдельных элементов курса. Продуманная и практически обоснованная структура учебной программы дает возможность максимизировать эффект обучения именно за счет включения наиболее сильных сторон взрослых слушателей в работу по усвоению учебного материала.

Помочь в повышении эффективности обучения может и учет в учебном процессе преобладающего у конкретного слушателя *типа презентации — способа восприятия информации.* Специалисты в области нейролингвистического программирования (Р. Бэндлер, Дж. Гриндер, 1992) выделяют *три* основных типа презентации, связанных с превалированием у индивида той или иной модальности: *1)* визуальной (зрительной), *2)* аудиальной (слуховой) или *3)* кинестетической. Оказалось, что они в разной степени присущи разным людям.

Визуалисты — это люди, в большей степени ориентирующиеся на зрительный канал получения информации. Для понимания происходящего вокруг и лучшего усвоения знаний им необходимы художественные образы, картины, схемы, рисунки.

Аудиалисты — это люди, в большей степени ориентирующиеся на слуховой канал получения информации. Они легче усваивают вербальные образы, ориентируются на речь и язык говорящего, используемые при этом интонации, а также паралингвистические параметры.

Кинестетики в большей степени ориентируются на собственные чувства и переживания относительно получаемой информации, постигая внешний мир через уподобление, переживание процессов, которые им необходимо понять. Они как бы моделируют внутри своего сознания тот предмет, структуру, процесс, который изучают и таким образом познают его смысл и механизм.

Такого типа информация о слушателях позволит преподавателю максимизировать варианты представления учебного материала. К примеру, кроме вербального (речевого) воспроизведения знаний можно привлекать и визуальную информацию (картины, схемы, таблицы и диаграммы), а также создавать условия для получения слушателями эмоциональных переживаний.

Профессиональный опыт человека

Следующий аспект, который необходимо затронуть при рассмотрении особенностей взрослой аудитории — это профессиональный опыт человека. Здесь прежде всего важна специфика того вида деятельности, которой занимается слушатель.

Согласно типологии, предложенной Е.А. Климовым (1988), можно выделить *пять* типов профессиональной деятельности, которые принципиально отличаются друг от друга: *1)* человек-человек, *2)* человек-техника, *3)* человек-знак, *4)* человек-природа, *5)* человек-художественный образ.

Профессии типа *человек — человек* (педагоги, врачи, психологи), как правило, развивают в людях большую проницательность, умение понимать особенности других людей, навыки общения, убедительность в коммуникации. Как это может быть использовано в учебном процессе? Такие специалисты легко включаются в активные формы занятий, они инициативны в групповой работе, могут занять лидерскую позицию в группе.

Профессии типа *человек — техника* (механики, инженеры, конструкторы), как правило, развивают в специалистах высокую ориентацию на предметность содержания курса. Для этих людей важно все увидеть своими глазами, попробовать, проверить на практике. Они особенно будут заинтересованы в получении конкретных и непротиворечивых рекомендаций.

Представители профессий типа *человек — знак* (программисты, теоретики химики и физики, лингвисты.) проявляют особую требовательность к строгости определения понятий. Такие слушатели требовательны к логичности и определенности построения курса и отдельных занятий, точности и непротиворечивости определений, особенно нетерпимы по отношению к любым рассогласованиям. Для них особенно важно понимание алгоритма действий. Если с этим нет проблем, то они готовы работать самостоятельно и без помощи преподавателя разрабатывать новые способы решения проблем.

Профессии, относящиеся к типу *человек — художественный образ* (художники, артисты, дизайнеры), чаще всего развивают в специалистах нестандартность восприятия и мышления, особый подход к принятию решений, способность к многовариантному видению различных проблем. Такие слушатели особенно отличаются при групповом решении сложных проблем, проведении занятий с привлечением метода анализа конкретных ситуаций, мозгового штурма. Они, как правило, особенно заинтересованы в получении новых эмоциональных переживаний и опыта, который бы мог быть интегрирован в их сферу деятельности.

Типы индивидуального стиля овладения знаниями

Вкачестве еще одного фактора, которыйоказывает существенное влияние на ожидания слушателей по отношению к процессу обучения, выступает прошлый опыт и сложившийся при этом индивидуальный стиль овладения знаниями. Сегодня можно говорить о *четырех* основных типах индивидуального стиля обучения: *1)* функциональном, *2)* личностном, *3)* авторитарном и *4)* проектном.

Функциональный стиль обучения предполагает получение знаний через овладение определенными алгоритмами профессиональной деятельности. Такого типа обучение типично для технических вузов, университетов, дающих человеку строгое представление о правилах, способах, инструментах и этических принципах, реализуемых в данной сфере профессиональной деятельности.

Индивид, предпочитающий *личностный* стиль обучения, овладевает знаниями и умениями через уподобление личности значимого профессионала, через копирование способов работы учителя. Такой способ обучения часто культивируется в творческих профессиях, в которых важно передать не столько алгоритм работы, сколько определенное мировоззрение, совокупность существенных оснований, детерминирующих эффективную профессиональную деятельность.

При *авторитарном* стиле обучения получение знаний осуществляется за счет идентификации обучаемого с той ролью, которую ему необходимо выполнять. Обучаемый в этом случае озабочен не столько тем, что ему необходимо знать и уметь, сколько тем, каким стать, что в себе изменить, чтобы быть успешным на своем рабочем месте. Процесс обучения осуществляется через строгое определение своей профессиональной позиции в терминах своего места в иерархической структуре, полномочий и ответственности, типов взаимосвязей, форм отчетности. При этом стиле обучения слушатель готов полностью подчиниться соответствующим правилам и предписаниям. Такой стиль обучения может быть весьма успешным при обучении тем профессиям, которые требуют от исполнителя полного подчинения распоряжениям, четкого (до самозабвения) выполнения предписаний вплоть до отказа от индивидуальных интересов.

Слушатели, предпочитающие *проектный* стиль обучения, отличаются инициативностью по отношению к учебной ситуации в целом. Это относится и к содержанию учебного материала, и к процессу обучения. Для этой категории слушателей обучение — это процесс, который никогда не прекращается и лучше всего реализуется в реальной деятельности. Они готовы включаться в различные проекты, участвовать в деятельности в самых разных позициях (от исполнительских до творческих). Лекционное занятие они склонны превратить в дискуссию, а деловую игру насытить множеством существенных нюансов. Им необходимо максимально широко и глубоко познать сложную и многообразную деятельность, к которой они себя готовят и которая, по их мнению, не может быть однозначно определена в виде инструкций. Кроме того, для слушателей с проектным стилем обучения характерна потребность в личностном выборе профессиональных позиций и ролей, а также направлений, которые они считают приоритетными и важными с точки зрения собственного развития. Ориентация на проектный стиль обучения может быть особенно эффективной при подготовке менеджеров высшего звена управления, консультантов и, конечно, преподавателей.

В целях повышения эффективности обучения преподаватель все более переходит от процесса одностороннего взаимодействия — монолога (в режиме трансляции) к активному процессу двустороннего общения — *диалогу* (сначала в режиме общения, а затем и коммуникации).

Для более точного учета специфики аудитории преподаватель должен уметь работать в нескольких ролях, исполняя различные функции, и учитывать особенности взрослой аудитории, прошлый жизненный и профессиональный опыт слушателей, их мотивацию и индивидуально-психологические особенности.

Резюме

1. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют *непрерывного* обучения персонала. Необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием специалиста.

2. Организации, имеющие современную систему внутрифирменной подготовки, лидируют в условиях конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» внешней среды повышением собственной продуктивности.

3. Очевидно, что для организации эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

4. В целях определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, провести анализ плана стратегических преобразований, оценить успешность программ подготовки, которую проходят студенты соответствующих учебных заведений, провести диагностику уровня подготовленности новых сотрудников.

5. *Система внутрифирменной полготовки* может быть эффективной только в том случае, если будут проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

6. Целью *«сохраняющего»* обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны.

7. «Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, акцентируется на подготовке организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления.

8. В качестве одного фактора, который оказывает существенное влияние на ожидания слушателей по отношению к процессу обучения, выступают прошлый опыт и сложившийся при этом индивидуальный стиль овладения знаниями. Сегодня можно говорить о четырех основных типах индивидуального стиля обучения: *функциональном, личностном, авторитарном и проектном.*

Контрольные вопросы

1. Назовите основные факторы, иллюстрирующие важность непрерывного образования.

2. Сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.

3. Какие типы учебных программ внутрисменного обучения можно выделить исходя из задач организационного развития?

4. Каковы особенности интегрированного обучения?

5. В чем специфика взрослой аудитории?

6. Какие типы индивидуального обучения вы знаете?

7. Каковы требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки?

18. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации

Они сошлись. Волна и камень,
Стихи и проза, лед и пламень
Не столь различны меж собой.
Сперва взаимной разнотой
Они друг другу были скучны;
Потом понравились; потом
Съезжались каждый день верхом
И скоро стали неразлучны.

А.С. Пушкин. «Евгений Онегин»

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 60-х годов, 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 как на основе удовлетворения 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»[33], зависимая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Доля такого типа отделов, на пример, в корпорации «Интелл» составляет 25% от 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[28].

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[36]. 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 причин 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:

…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[37].

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 взаимососуществования членов управленческих групп на производительность организации.

18.1. Команда как организационная форма коллективного управления

Они шли рука об руку, занимая при этом всю ширину улицы. Они останавливали всех встречавшихся им мушкетеров, так что в конце концов их прогулка превратилась, в триумфальное шествие.

А. Дюма. «Три мушкетера»

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[31].

Коанда, ее миссия и командные отношения

В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится 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 пять — семь, 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 соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)[39].

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[40]. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. *Миссия команды* должна включать 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 смысл 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 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*[34]:

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 нами 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.

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 — есть 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 саморуководству. 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 коммуникации 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.

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.

3. *«Кружок».* 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. 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.

Руководство такой культуры задает 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 — важнейшееусловие успешной деятельности организации в условиях 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 неопределенности 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.

Посмотрим, какие типы команд пригодны для решения управленческих задач различной степени сложности. Если взять *две* шкалы: *I)* возрастания степени сложности, определяемой, в первую очередь, междисциплинарным характером проблем *(1.0, 9.0.); 2)* возрастания степени риска принимаемого управленческого решения вследствие неопределенности ситуации и ограниченного временного ресурса *(0.1, …, 0.9.),* то можно выделить следующие *ситуации,* когда приемлем тот или иной тип управленческой команды.

1.1. «Номинальная», или псевдокоманда, сформированная по номенклатурному принципу, — ограничивается чисто формальными взаимодействиями, поскольку осуществляет решение рутинных управленческих задач.

1.9. «Клика» — внутри команды, сформированной лидером-манипулятором на основе личной преданности, разворачивается конкуренция между ее членами, что позволяет, при удачном стечении обстоятельств, принимать эффективные решения, при этом «делегируя» ответственность за провалы своим коллегам и подчиненным.

5.5. *«Комбинат»* — команда с жестким распределением функциональных обязанностей и неукоснительным контролем со стороны руководителя способна эффективно решать ограниченный класс достаточно сложных задач, чему содействует готовность лидера брать на себя ответственность за принятие рискованных решений.

9.1. «Кружок» — группа специалистов, ориентированных на оригинальное решение самых сложных задач, нуждается для поиска оптимальных решений в достаточно большом временном ресурсе, а повышение степени неопределенности ситуации порождает различного рода диссонансы и конфликты.

9.9. «Команда лидеров» — включает людей, обладающих потенциалом функционального и ситуационного лидерства; их взаимодействие и общее понимание стоящих перед командой, как правило, уникальных задач обеспечивают один-два сверхлидера.

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 отечественных 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.

Формирование в России основ рыночной экономики интенсифицировало проникновение элементов *предпринимательской культуры* в отечественную культуру управления. Стало возможным возникновение еще двух субкультур командности: субкультуры «кружка» (сочетание органической и предпринимательской организационных культур) и субкультуры «клики» (сочетание бюрократической и предпринимательской организационных культур).

Однако эффективность командной работы в решающей степени зависит от освоения образцов *партиципативноп* 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.

18.2. Этапы командообразования и методы формирования команд

Из-за блестящего марева на берег выползало черное нечто… Но вот непонятное существо выбралось из-за миражной дымки, и сразу стало ясно, что чернота на сей раз не только от тени, но еще от одежды. Существо оказалось отрядом мальчиков, шагавших в ногу в две шеренги и странно, дико одетых.

У. Голдинг. «Повелитель мух»

Под *командообразованием* в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой *«команда».*

Можно выделить *четыре* этапа развития команды. 1-й и 2-й этапы:

1-й и 2-й этапы: адаптация, группирование и кооперация.

С точки зрения деловой активности первый этап — *адаптация* характеризуется как этапвзаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Второй этап — *группирование и кооперация* — характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

3-й и 4-й этапы: нормирование деятельностии функционирование

На третьем этапе разрабатываются принципыгруппового взаимодействия и *нормируется* либообласть внутригрупповой коммуникации, либообласть коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

С точки зрения деловой активности четвертый этап можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. *Функционально-ролевая* соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Траектории развития групп

Как отмечалось, любая группа проходит в своемразвитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы.

1. Группа с субкультурой *«клика».* Для членов этой группы основную роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы; на материале которой и разворачиваются стадии адаптации, группирования и нормирования. К предметной деятельности группа переходит только тогда, когда оказывается перед «жизненной» необходимостью погружения в предметную, инструментальную компоненту деятельности. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

2. Группа с субкультурой *«комбинат».* Для членов этой группы прежде всего необходима определенность поставленных задач, а также своего места в решении данной задачи. Если, этого не происходит, члены группы из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации к поставленной задаче переходит к нормированию деятельности, которую проводит, как правило, наиболее компетентный член группы, владеющий технологией осуществления деятельности. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т. п.). Нормирования в области коммуникативных отношений и сферы социоэмоциональных контактов, как правило, не происходит. Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После создания правил инструментальной сферы группа может переходить к стадии функционирования, и, лишь там, столкнувшись с проблемами коммуникации, при возникновении конфликтов вернется к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у «комбината» существенно ниже, чем у «клики».

3. Группа с субкультурой *«кружок».* После стадии адаптации к задаче каждый член группы определяет сам свое место в технологии ее решения, тот инструментарий, который может оказаться необходимым и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т. е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы-группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

4. Группа с субкультурой *команда.* Развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация — группирование — нормирование — кооперация —

функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь не на одной из них. Существенным для формирования команды является процесс взаимодействия с другими группами в рамках реальной деятельности, без включения группы в решение практических задач невозможно достижения ею типа «команда».

Эффективность команды

Эффективную команду можно охарактеризоватьобщепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

• неформальная и открытая атмосфера;

• задача хорошо понята и принимается;

• члены группы прислушиваются друг к другу;

• в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы;

• в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств;

• конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

• группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Предложена *интегративная модель* процесса формирования команд, которая включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений. Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы.

Под внутренним процессом в модели понимается то, как члены команды взаимодействуют между собой. Сюда относятся командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе — количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

Методы формирования команд

Формирование команды — один из уровнейорганизационного консультирования. Существует *три* уровня проведения процессов формирования команд:

1) *индивидуальное консультирование,* т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации;

2) *непосредственно формирование команды* — активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде);

3) *построение межкомандных взаимоотношений.* В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении деятельности такого рода. Задача консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству или консультантам позволяют:

• неограниченное господство лидера;

• воюющие подгруппы;

• неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;

• жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;

• наличие ригидных защитных позиций;

• отсутствие творчества при решении проблем;

• ограниченная коммуникация;

• разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

Различают *четыре основных подхода к формированию команды: 1)* целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), *3)* ролевой и *4)* проблемно-ориентированный.

1. *Целеполагающий подход* (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с

помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. *Межличностный подход* (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. *Ролевой подход* — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. *Проблемно-ориентированный подход* к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить *два* типа команд: *1) постоянные,* «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; *2) специфические* — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по *четырем* направлениям:

1) диагностика;

2) достижение или выполнение задачи;

3) командные взаимоотношения;

4) командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии:

• вход в рабочую группу (сбор данных);

• диагностика групповых проблем;

• подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);

• выполнение плана действий (активный процесс);

• мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим *способы реализации каждой стадии* в процессе формирования команд.

1/ *Вход в рабочую группу.* Цель — сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие и консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается.

Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа — обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем — и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

2. *Диагностика групповых проблем.* Цель — обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов («Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

3. *Подготовка решений и составление плана действий.* Как правило, групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

4. *Выполнение плана действий (активный процесс).* Цель — достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч — ответ на вопрос: «Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала?»

В активной стадии процесса формирования команды выделяются *четыре* основные цели:

1) изменение набора целей или приоритетов;

2) анализ и распределение способа работы;

3) анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;

4) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» — единства, связанности.

5. *Мониторинг и оценивание результатов.* Завершающая стадия формирования команды — оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.

Резюме

1. Повышение эффективности управленческого труда зависит от умения менеджера любого ранга создавать коллективный продукт труда.

2. Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности.

3. Для повышения эффективности командных форм управления огромное значение приобретает изучение влияния ценностного аспекта сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

4. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

5. Командой называют небольшое количество человек (чаше 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 соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

6. Командные формы управления реализуются в целях решения проблем и подготовки рекомендаций, непосредственного изготовления чего-либо, а также управления процессом.

7. Среди факторов, влияющих на образование команды как организационной формы коллективного управления, необходимо особо отметить тип совместной деятельности, особенности членов команды и тип лидера.

8. Под командообразованием понимается развитие группы из формальной управленческой структуры в контактную группу с особой субкультурой.

9. В развитии команды можно идентифицировать 4 основных этапа: адаптация, *группирование* и кооперация, *нормирование* деятельности и *функционирование.*

10. Существует три уровня реализации процесса формирования команд: индивидуальное *консультирование, активное* командное включение в *планирование организационных изменений, построение* межкомандных *взаимоотношений.*

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте преимущества и ограничения командных форм управления.

2. Назовите известные вам типы команд.

3. Покажите применимость той или иной формы командного управления для конкретных управленческих ситуаций.

4. Для каких целей используются командные формы управления?

5. Охарактеризуйте этапы образования команд.

6. Назовите известные вам уровни реализации процесса формирования команд, дайте краткую характеристику каждому из них.

19. Кадровая психодиагностика

Но один дух недостаточен: прозорливость, строгость, бескорыстие, не суетливость, изворотливость в соображениях, сопряженная с упрямством в достижении цели, суть стихии Партизана; и этого недовольно: ему нужен необыкновенный союз молодых лет с опытностью.

Д. Давыдов. «Опыт теории партизанского действия»

В главе обсуждаются технологические основы кадровой психодиагностики как одного из направлений кадрового консультирования, относящегося к экспертному типу. Сегодня совершенно ясно, что для сотрудника современного подразделения по работе с персоналом необходимо понимание суш диагностической работы для грамотной организации процесса, глубокого и многостороннего изучения кандидатов на вакантные должности и работающих сотрудников организации. Это, однако, не означает, что сотрудник отдела персонала должен быть профессиональным психодиагностом. Важно, чтобы он был просвещенным заказчиком, который может точно поставить задачу и оценить результат.

19.1. Кадровая психодиагностика: этапы и методологические основы теста

Во времена легендарные лейтенант Беспятых был бы либо комиссаром, либо комиссаром расстрелян. Во времена новые борьба за идеал затруднена отсутствием идеала, духовное пространство приобрело все черты финансового при отсутствии собственно финансов.

М. Веллер. «Ноль часов»

Кадровая психодиагностика — область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности — субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений.

Из определения следует, что кадровая психодиагностика направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

Индивидуально-психологические особенности личности — динамичная, меняющаяся в процессе жизни и деятельности система. Поэтому их изучение и анализ должны строиться с позиции раскрытия потенциала личности для дальнейшего развития.

Этапы психологической диагностики

Принятие решения об использовании в консультационной работе при оценке персонала психологических тестов означает необходимость включения технологической цепочки, состоящей из ряда последовательно реализуемых этапов:

Этап 1 — *профессиографический.* Осуществляется изучение, анализ и систематическое описание профессиональной деятельности.

Результатами такого анализа обычно являются:

• *профессиограмма* — комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей (например, профотбор, разработка системы обучения и повышения квалификации, автоматизация технологических процессов и пр.);

• *психограмма* — список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

Следует отметить, что составление психограммы — это не составление единственно возможного «психологического образца» работника. Часто оказывается, что профессионалы, обладающие различными индивидуально-психологическими особенностями, демонстрируют одинаково высокий результат в работе. Отсюда следует, что правильнее было бы описывать и анализировать различные эффективные индивидуальные стили профессиональной деятельности.

Этап 2 — *критериальный.* Результаты анализа трудовой деятельности позволяют сформулировать критерии, которые впоследствии могут использоваться при: *1)* разработке процедуры профессионального психологического отбора; *2)* создании программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации; *3)* формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Заметим, что перечисленные процедуры особенно важны в ситуации, когда организация работает в условиях жесткой конкурентной борьбы, а ее сотрудники осуществляют *сложную* профессиональную деятельность.

Этап 3 — *технологический.* Осуществляется разработка технологии психологического обследования. Под критерии психологической оценки подбираются методики, составляется «тестовая батарея», вырабатывается алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов.

Методики, направленные на изучение и измерение психологических показателей предрасположенности человека к данной профессиональной деятельности, должны соответствовать определенным требованиям:

1) позволять собирать диагностически значимую информацию за короткое время;

2) предоставлять информацию не вообще о человека, а о его конкретных психологических качествах;

3) представлять собираемую информацию в таком виде, чтобы можно было осуществить количественное и качественное сравнение лиц, прошедших тестирование;

4) информация, полученная с помощью теста, должна быть полезна с точки зрения прогноза развития, общения, эффективности обследуемого в той или иной деятельности.

Экспертное заключение

Конечным результатом психологической диагностикиявляется описание свойств оцениваемого работника — *экспертное заключение.* Можно выделить *два* аспекта, существенно влияющих на эффективность его дальнейшего использования. Первый из них имеет содержательный характер и связан с параметрами описания результатов. Второй связан с формой (видом) представления результата. Рассмотрим эти аспекты более подробно.

1. *Параметры описания.* При реализации технологического подхода к кадровой психодиагностике существенное значение имеют: состав и содержание системы критериев, по которым осуществляется оценка сотрудника (кандидата); структура изложения результатов диагностики; терминология, которая используется для описания.

Для того чтобы экспертное заключение могло быть использовано администрацией организации в качестве основания для принятия кадровых решений, оно должно быть представлено в критериях, совпадающих по содержанию с перечнем свойств (качеств), включенных в психограмму. Однако применяемые в психодиагностике стандартизированные методики предполагают получение результата в виде баллов по шкалам, содержание которых практически никогда полностью не совпадает с содержанием свойств и качеств, которые требуется оценить (измерить) в рамках практической задачи. Таким образом, здесь существенной становится задача «перевода» промежуточных результатов с языка шкал психодиагностических тестов на язык критериев, на основании которых строится итоговое экспертное заключение. Описанный процесс перевода должен приниматься во внимание и при подборе методик, и при составлении «тестовой батареи».

Возможны следующие подходы к преодолению указанных трудностей:

1) использование специалиста-психодиагноста в качестве «черного ящика», в который «на входе» загружаются промежуточные результаты диагностических методик с получением «на выходе» итоговых результатов в структуре и терминах необходимых критериев и психологических качеств. В этом случае консультанту необходимы: а) очень высокая квалификация; б) хорошее знание той профессиональной деятельности, для которой осуществляется профотбор;

2) разработка формального механизма пересчета промежуточных результатов (данных тестов) в итоговые с применением аппарата математической статистики (корреляционный и регрессионный анализ). Такой подход позволяет обрабатывать большой объем информации о результатах оценки при минимальных затратах времени, однако требует серьезной и продолжительной исследовательской работы, существенных затрат на разработку и большого объема данных для верификации. Описанный подход удобен при необходимости многократного решения идентичных

задач с большим числом обследуемых и с успехом реализуется у нас в стране с середины 90-х годов при профессиональном отборе кандидатов в органы внутренних дел.

2. Сегодня сложилась практика кадрового консультирования, в рамках которой используются *четыре основных вида представления результатов диагностики,* удобные с точки зрения принятия кадровых решений.

1) *Расчет баллов по критериям оценки.* Дает информацию о степени выраженности качеств — критериев оценки. Наиболее распространенная форма представления таких данных — *«профиль»* качеств, представленный в графической или табличной форме. Результаты тестирования в виде баллов по критериям оценки могут эффективно использоваться представителями администрации только при четком и однозначном понимании ими критериев оценки. При такой форме представления результатов возникают трудности при необходимости быстро сравнивать результаты отдельных респондентов из большой выборки друг с другом, особенно при большом количестве критериев оценки.

Положительным моментом является простота последующего использования методов статистического анализа информации по большому количеству обследованных.

2) *Результаты ранжирования* (рейтинг, место в списке). Получаются путем сравнения результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ представления результатов наиболее очевидно представляет положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы. Он позволяет выбрать лучшего из имеющихся. Однако скрываются индивидуальные специфические особенности отдельного человека, минимизируется возможность анализа его индивидуального стиля деятельности. Кроме того, необходимость использования единого интегрального балла создает технические проблемы при его расчете:

а) определение «вклада» каждого из разнородных по содержанию показателей в общую оценку;

б) определение степени влияния на интегральный балл того или иного диапазона шкалы исходных показателей.

В итоге существенно повышается вероятность ошибки со стороны кадрового консультанта и возрастает его ответственность за конечный результат, в связи с чем предъявляются более высокие требования к его квалификации.

3) *Результаты категоризации* (отнесение к той или иной группе, классу). Такой способ представления результатов представляет собой диагноз в его элементарном варианте («больной» — «здоровый»; «пригоден» — «не пригоден»). В той или иной форме содержит готовое решение, что упрощает использование результата диагностики и в максимальной степени увеличивает ответственность эксперта, а также снимает проблему интегрирования разнородных показателей. Одна из основных проблем — выбор границ для групповой дифференциации. Кроме того, существует вероятность ошибочного отнесения к группе людей, результаты категоризации которых находятся в промежуточной («пограничной») области.

В реальной консультационной практике кадровый консультант-диагност получает право на такое заключение только при абсолютном доверии к нему со стороны заказчика и делегировании соответствующих полномочий, а также в тех случаях, когда имеются нормативные документы, которые регламентируют процесс «постановки диагноза». В качестве примера реализации такого подхода можно привести систему профессионального отбора в силовых ведомствах, где существуют ведомственные приказы, детально описывающие патопсихологические противопоказания для сложных видов профессиональной деятельности. Такая же тенденция в

последние годы наблюдается и ряде крупных отечественных коммерческих структур, относящихся к разряду кредитных организаций (банки, страховые компании, фонды).

4) *Содержательное описание* (заключение, портрет, характеристика). Наиболее сложная работа для консультанта, требующая синтезировать имеющиеся у него данные психодиагностики в качественное описание личности. В этом случае ожидается получение целостного «психологического портрета» каждого из оцениваемых. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных. Вместе с тем этот способ требует значительных (по сравнению с другими формами представления результатов) временных ресурсов. Другой проблемой может стать субъективное восприятие представленной информации лицом, которое использует результаты диагностики. Как правило, в этом случае значительно увеличивается время, необходимое для восприятия и понимания результата, а также усложняется процесс сравнения результатов различных людей между собой. Применение формальных методов анализа при таком способе представления информации невозможно.

Основные понятия психодиагностики

В психодиагностике существует ряд базовых понятий, представление о которых необходимо для понимания сути диагностической работы, грамотной постановки задачи и контроля за результатами деятельности психолога.

Тест психологический (от англ. test — проба, испытание, проверка) — специально сконструированная процедура для выявления, изучения и измерения одного или нескольких психологических качеств, характеристик человека. Непременным условием этой процедуры является неизменная структура стимульной ситуации (содержание задач, последовательность их предъявления, форма бланка и пр.). Для всех испытуемых тест всегда должен быть одинаков. Именно это условие позволяет измерять и сравнивать поведенческие реакции (особенности) различных людей.

«Тестовая батарея» — набор психологических тестов, разработанный для сбора необходимой с точки зрения принятия кадрового решения информации об испытуемом. «Тестовая батарея» создается на основе предварительного профессиографического исследования, в ходе которого осуществляется психологический анализ деятельности и выделяются индивидуально-психологические качества профессионалов, связанные с профессиональной успешностью. Общая продолжительность выполнения тестов должна быть не более трех часов.

Черта психологическая — устойчивое свойство человека, характеризующее обобщенный способ, стратегию его поведения относительно данного типа ситуаций. В психодиагностических методиках черта трансформируется в тестовые шкалы. Результат испытуемого по тестовой шкале показывает степень выраженности у него изучаемой черты.

Шкала тестовая — инструмент для численного измерения психологических свойств субъекта. Показатель по тестовой шкале свидетельствует о степени выраженности измеряемого психологического качества у испытуемого. В тестах чаще всего встречаются: шкала *«стенов»* (включает диапазон оценок от 1 до 10 баллов, используется в опроснике Кэттелла 16PF), *Т-шкала* (включает в себя диапазон оценок от 1 до 100 баллов, используется в Миннесотском многофакторном личностном опроснике в Миннесотском многофакторном личностном опроснике (MMPI). В тесте может быть от одной до нескольких сотен шкал. Так, в MMPI их более двухсот.

Тестовая норма — результат статистического анализа и выделения характеристик показателей по данному психологическому тесту для выборки испытуемых с однородными социально-

демографическими показателями (пол, возраст, образование, регион и т.д.). Тестовая норма имеет два основных параметра:

выборочную среднюю

$$X_{cp} = \frac{X_1 + X_2 + ... + X_i}{N},$$

где X_i, — результат по тесту i-го испытуемого из выборки, по которой осуществлялся расчет нормы;

N — количество испытуемых в выборке;

среднее квадратическое отклонение

$$S = \sum_i (X_i - X_{cp})^2 / (N-1)$$

где X_i — результат по тесту i-го испытуемого из выборки, по которой осуществлялся расчет нормы; $X_{ср}$. — выборочное среднее; N — количество испытуемых в выборке.

Необходимо отметить, что для получения достоверных норм N должно быть достаточно велико. Ведь предполагается, что мы распространяем данную норму на всех остальных лиц с аналогичными социально-демографическими характеристиками (на так называемую генеральную совокупность). Это означает, что функция вероятности результатов должна являться гак называемым «нормальным распределением».

Выборочная средняя $X_{ср}$ и среднее квадратическое отклонение S используются для оценки результата A испытуемого следующим образом:

1) Если $A < (X_{cp} — S)$, то считается, что испытуемый продемонстрировал низкий результат по данной шкале (тесту);

2) Если $A > (X_{ср} + S)$, то результат считается высоким;

3) Если $(X_{ср} + S) > A > (X_{ср} — S)$, то это средний результат.

Заметим, что упомянутые выше виды тестовых шкал (шкала «стенов» и Т-шкала) являются результатом стандартизации (линейного преобразования масштаба шкалы) в вид, удобный для практического использования.

Так. для шкалы «стенов» всегда $X_{ср} = 5{,}5$; $S = 2$. Для шкалы T-баллов $X_{ср} = 50$; $S = 10$. Для шкалы IQ $X_{ср} = 100$; $S = 15$.

Существует любопытная особенность, связанная с $X_{ср}$ и S. Оказывается, в случае нормального распределения результатов (см. выше) показатели среднего уровня ($X_р + S > A > X_{ср} — S$) имеют 68,26% испытуемых. Соответственно высокие и низкие результаты имеют по 15,8% испытуемых. В реальной психодиагностической практике средний результат, как правило, не подлежит содержательной интерпретации. Создатели тестов разрабатывают описание результатов, соответствующих высоким и низким показателям.

Валидность — комплексная характеристика теста, дающая информацию, что измеряет данная методика и насколько хорошо. Может определяться путем вычисления корреляций показателей (шкал) теста с эмпирическими критериями (экспертными оценками, эффективностью деятельности, сходными показателями других методик и т.д.). Валидность — один из важнейших параметров любой психодиагностической методики. Если тест «невалиден», пользоваться им нельзя. Существует несколько подвидов валидности.

Прогностическая валидность — характеристика теста, позволяющая оценить качество прогноза в отношении испытуемого по результатам данного теста.

Содержательная валидность — характеристика теста, позволяющая оценить содержание и полноту методики с точки зрения особенностей измеряемой области психических качеств.

Надежность — характеристика, отражающая точность измерения индивидуальных психологических черт при помощи данного теста. Известно, что на результат тестирования влияют многие факторы: повышенное эмоциональное напряжение, утомление, особенности обстановки и личности диагноста, мотивация испытуемого. Условно факторы, являющиеся причиной разброса результатов, можно разделить на две группы: 1) факторы неустойчивости диагностической процедуры; 2) факторы нестабильности измеряемой черты во времени.

Для оценки точности теста используются два вида надежности: надежность-согласованность и надежность-устойчивость.

1) *Надежность-согласованность* — показатель методики, характеризующий уровень ее внутренней однородности относительно измеряемой черты. Определяется путем расщепления пунктов опросника на две группы и вычисления корреляций каждой группы с общим показателем теста (шкалы). Можно сказать, что надежность-согласованность показывает, насколько хорошо и слаженно «работают» пункты опросника в плане выявления данной черты.

2) *Надежность-устойчивость* (или ретестовая надежность) — показатель устойчивости результата теста во времени. Вычисляется как коэффициент корреляции результатов одной и той же группы испытуемых с перерывом в две недели.

Нормальное распределение — вид теоретического распределения переменных (функция вероятности результата). Наблюдается при изменении переменной под влиянием множества независимых факторов.

Нормальное распределение описывается уравнением Муавра:

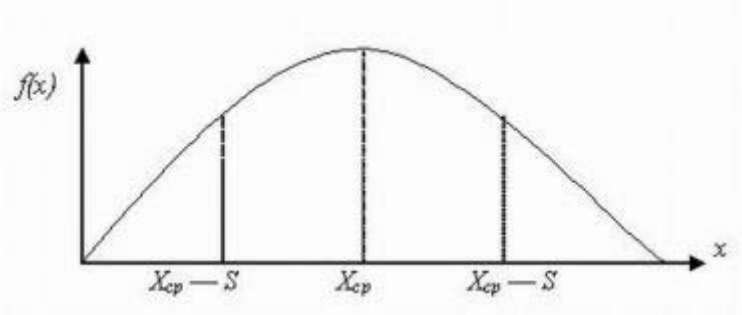
$$f(x) = \frac{e^{\frac{(X_i - X_{cp})^2}{2S^2}}}{\sqrt{2\pi S}}.$$

где X_i — результат но тесту: $f(x)$ — вероятность результата: S — среднеквадратическое отклонение: $X_{ср}$— среднеарифметическое.

Корреляционный анализ — набор методов математической статистики, которые используются для изучения взаимосвязи между переменными (показателями). Используется в психодиагностике при решении вопросов валидности и надежности тестов. Процедуры корреляционного анализа позволяют оценить уровень значимости связи изучаемых переменных (другими словами —

вероятность ошибки при выдвижении гипотезы о наличии взаимосвязи между переменными), а также меру и направление влияния одной переменной на другую. В ходе корреляционного анализа вычисляются *коэффициенты корреляции* — количественные показатели меры и направления влияния переменных.

График *f(x)* имеет вид:



Факторный анализ — комплекс методов математической статистики, направленный на выявление скрытых закономерностей в массиве переменных. Позволяет перейти от совокупности измеренных показателей изучаемого явления к обобщенным факторам, дающим возможность выдвигать гипотезы относительно структуры явления. Метод факторного анализа использовался при создании опросника 16 PF Р. Кэттела и при выделении интегрального интеллектуального фактора g, проявляющегося при измерении интеллекта с помощью различных тестов (Ч. Спирмен, 1936).

Сложная профессиональная деятельность — это такая работа, которая может быть охарактеризована одновременным присутствием более чем трех из следующих особенностей: 1) необходимостью специальной профессиональной подготовки для эффективного выполнения функциональных обязанностей; 2) многообразием и сложностью профессиональных задач; 3) часто возникающими ситуациями неопределенности при решении профессиональных задач и необходимостью выбора наилучшего из многих способов достижения профессиональных целей; 4) высоким уровнем психической напряженности труда; 5) жесткими временными ограничениями для достижения профессионального результата; 6) наличием рабочих ситуаций, при которых выполнение профессиональных функций связано с риском и опасностью для жизни профессионала и как следствие — необходимостью преодоления за счет социально обусловленного поведения естественных инстинктов в процессе решения профессиональных задач; 7) повышенной социальной ответственностью за результаты профессиональной деятельности (отсутствие «права на ошибку» в процессе выполнения работы).

Наиболее распространенными примерами современной сложной профессии являются работа топ-менеджера коммерческой организации, специалиста по продаже услуг, специалиста по работе с клиентами (заказчиками).

Сложная профессиональная деятельность предъявляет повышенные требования к психологическим качествам специалиста. Психологический отбор с использованием методов психодиагностики является необходимым этапом отбора успешных кандидатов для сложной профессии.

Концепция личности как основа структуры теста

Обычно психодиагностический тест строится на основе авторских представлений о структуре личности. То, как разработчик методики описывает и объясняет психологические особенности человека, определяет шкальную структуру и интерпретацию теста.

Сбор и систематизация информации об испытуемом в ходе психодиагностического обследования происходят на основе субъективной модели личности, представленной в сознании диагноста. Составляющие этой модели влияют на выбор методик, структуру заключения по результатам обследования и способ изложения диагностической информации.

В современной психологии существует несколько наиболее распространенных подходов к изучению и анализу личности.

1. *Конституциональный подход.* В его основе лежит представление о том, что психологические особенности человека связаны с типом его конституции (строением тела, темпераментом), т.е. с врожденными генетически обусловленными параметрами. Психодиагностический инструмент в рамках этого подхода строится на основе выявления связей между антропометрическими параметрами и психологическими чертами. Таким образом, каждому конституциональному типу ставится в соответствие набор личностных характеристик.

2. *Факторный подход.* Основан на изучении и анализе личности с использованием методов математической статистики (факторного анализа). При этом характеристики личности, присутствующие в языке, объединяются в группы (факторы), которые впоследствии фигурируют как шкалы опросников. В рамках этого подхода разработан популярный в России тест Р. Кеттела 16PF.

3. *Блочный подход.* Предполагает выявление и выделение отдельных блоков, составных частей личности (рис. 19.1).

Рис. 19.1. Блоки — составные части личности

Блок *темперамента,* связанный с генетически заданными показателями нервно-психических процессов (интенсивностью, скоростью, темпом, ритмом, выносливостью), является фундаментом, на котором «надстраиваются» другие блоки. Над ним расположен блок *высших психических функций* — сложных системных психических процессов, формирующихся в процессе социализации личности. В него входят память, внимание, восприятие, мышление. Далее идет блок *характера,* связанный с приобретенным опытом и закрепленными в ходе социализации личности устойчивыми формами поведения и межличностного взаимодействия. На самом верху оказывается блок *направленности личности.* Иногда его называют мотивационно-ценностным. С точки зрения прогноза профессиональной успешности наибольшей информационной значимостью обладают верхние блоки: направленность личности, характер, высшие психические функции.

По мнению авторов, блочный подход наиболее удобен и технологически оправдан для анализа личности с использованием средств психодиагностики и разработки системы критериев психологического отбора.

4. *Мотивационно-динамический подход.* Весьма популярен в современной психологии. В его основе тезис о том, что любое проявление личности может рассматриваться с учетом иерархически организованных уровней потребностей (мотивов). И, кроме того, в каком-либо одном динамическом образовании (отношении, мотиве, потребности и пр.) проявляются свойства целостной личности. В качестве примера, иллюстрирующего мотивационно-динамический подход, можно привести концепцию самоактуализации А. Маслоу, согласно которой, потребности более высокого уровня (потребность в любви, потребность в социальном статусе, потребность в самоактуализации) возникают лишь после того, как человек удовлетворит базовые потребности, т.е. будет испытывать физиологический комфорт и чувство безопасности.

Существуют и другие методы изучения личности. Так введенное Л.Н. Собчик понятие *«ведущая тенденция»,* т. е. индивидуально-очерченный стиль восприятия, переработки и воспроизведения информации о познаваемом мире, которые трансформируются в мысли, переживания, поступки людей, охватывает все уровни личности от генетически заданных до высших, сформированных в ходе социализации. В ходе анализа результатов психодиагностики выявление одной или нескольких ведущих тенденций личности позволяет более точно прогнозировать поведение человека и понимать его мотивационно-ценностные приоритеты.

Понятие *«индивидуальный стиль деятельности»,* введенное в отечественную психологию труда Е. А. Климовым, определяет индивидуальный стиль деятельности (ИСД) как устойчивую индивидуально-специфическую систему психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности. ИСД позволяет людям с разными индивидуально-типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, темперамента, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами, компенсируя при этом индивидуальные особенности, препятствующие достижению успеха.

19.2. Требования к психодиагностическим методикам

Короче говоря, нарушение психической совместимости наступает тогда, когда ты начинаешь сообщать другим людям правду о том, что ты о них думаешь.

В. Конецкий. «Начало конца комедии»

Основные типы психодиагностических методик

В качестве основания для практичной типологии тестов, предлагаемой читателю, выбран принцип, описанный В. В. Столиным и А. Г. Шмелевым. Он основан на различии методических приемов, лежащих в основе тестов. Так, могут быть выделены следующие типы методик:

1) объективные тесты, в процессе выполнения которых испытуемый должен дать правильные ответы на предлагаемые задания. Как правило, это методики, направленные на оценку способностей (интеллект, память, внимание и пр.);

2) стандартизованные самоотчеты: тесты-опросники, открытые опросники и шкальные опросники;

3) проективные методики;

4) аппаратурные методики;

5) диалогические методики.

Рассмотрим эти типы методик более подробно.

1. *Объективные тесты*

Наиболее часто используются *тесты интеллекта.* При их выполнении испытуемый должен решать логические, арифметические, пространственные задачи. Время выполнения заданий в большинстве объективных тестов ограничено.

2. *Стандартизованные самоотчеты*

1) Тесты-опросники более часто используются в кадровой работе. Опросники (одномерные и многомерные/многофакторные) позволяют оценить сразу несколько психологических черт. В многомерном опроснике каждая измеряемая черта представлена группой вопросов (обычно семь и более). В качестве примера многомерных стандартизованных опросников можно привести знаменитые MMPI, тест Кэттела 16PF, CPI. По своему содержанию опросники — это списки вопросов или утверждений («стимульных ситуаций») с заданными вариантами реакций (ответов) испытуемого на них. Возможные варианты ответов:

• «верно» или «неверно» (опросник MMPI);

• «да», «иногда», «нет» (опросник 16 PF).

2) Открытые опросники представляют собой анкеты, списки вопросов или неоконченных предложений, для которых предусмотрена особая форма обработки — контент-анализ (т.е. отнесение ответов к определенным стандартным категориям). Это биографические опросники, направленные на изучение психобиографии испытуемого — один из популярных на Западе методов прогноза профессиональной успешности. Широкое распространение получили так называемые «неоконченные предложения». В них испытуемому предлагают развернуто дописать фразы. Например:

• Моя работа — это прежде всего…

• Качества, которые больше всего ценятся руководством в сотрудниках фирмы — это…

3) Шкальные техники. В некоторых опросниках испытуемому предлагается оценить себя по одной или нескольким шкалам.

Методика УСК (уровень субъективного контроля)

Направлена на измерение локуса контроля (склонности к принятию на себя ответственности в различных сферах жизнедеятельности (работа, семья, межличностные отношения и пр.)).

Инструкция теста: оцените, пожалуйста, каждое из приведенных ниже 44 утверждений по шестибалльной шкале от -3 до +3. При этом оценка «-3» означает «совершенно не согласен», а оценка «+3» — «полностью согласен». Отметьте выбранный вами вариант ответа на бланке:

Фрагмент опросника:

5) Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

6) Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

7) Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

Фрагмент бланка УСК для ответов:

Номер	«Совершенно не согласен»	«Не согласен»	«Скорее не согласен»	«Скорее согласен»	«Согласен»	«Полностью согласен»
1	-3	-2	-1	1	2	3
2	-3	-2	-1	1	2	3
3	-3	-2	-1	1	2	3
4	-3	-2	-1	1	2	3
5	-3	-2	-1	1	2	3

Как любой измерительный инструмент стандартизованные опросники имеют сильные и слабые стороны.

Преимущества:

• удобны в использовании при групповом обследовании (легко тиражируются, имеют четкие письменные инструкции по заполнению, обработке и интерпретации результатов); легко компьютеризируются:

• проводить тестирование может сотрудник кадрового подразделения, не имеющий специального психологического образования;

• обработка и интерпретация результатов проста, не требуют значительных временных затрат и длительной специальной подготовки. Многомерные личностные опросники, как правило, позволяют получить целостный психологический портрет испытуемого. Кроме того, шкалы таких опросников обычно в той или иной степени содержательно пересекаются с психограммами большинства профессий. Последнее является причиной частого включения многомерных опросников в «тестовые батареи».

Обычно стандартизованные опросники имеют набор статистических норм для лиц с различными социально-демографическими характеристиками. Это позволяет оценивать психологические качества испытуемых с максимальной точностью.

Недостатки:

• опросник не предоставляет об испытуемом информации больше, чем предполагает шкальная структура теста;

• если результат испытуемого находится в пределах средних значений, возникают проблемы с содержательной интерпретацией. Поэтому иногда «не работает» более половины из 16 шкал опросника Кэттела;

• многомерные личностные опросники требуют значительных временных затрат на проведение, так как включают в себя несколько сотен вопросов;

• известность и популярность некоторых стандартизованных опросников привела к снижению их валидности.

3. *Проективные методики.* Эти методики задействуют в испытуемом процессы воображения. Инструкции проективных тестов предлагают человеку «спроецировать» себя в заданную стимульную ситуацию и создать на ее основе некоторый индивидуальный продукт в виде текста, рисунка, рассказа, эмоционального состояния и пр. Предполагается, что подобный продукт несет в себе особенности характера и мотивационно-ценностной сферы испытуемого.

Анализ и интерпретация результатов проективных методик требуют определенного опыта и подготовки.

Широко известны и часто используются в кадровой работе такие проективные тесты, как *тест цветовых выборов Люшера* и *рисунок несуществующего животного.* Они основаны на выявленных связях психологических особенностей личности с цветовыми предпочтениями (в первом случае) и с графическим самовыражением — во втором.

Своеобразие инструкций и стимульных ситуаций проективных тестов, апелляция к творческому началу испытуемого делают подобные методики целесообразными с точки зрения включения их в «тестовые батареи». Это снижает неизбежный элемент монотонности. Большинство проективных методик используется для изучения мотивационной сферы личности

4. *Аппаратурные методики.* Предполагают использование специальной аппаратуры для изучения индивидуально-психологических особенностей испытуемого. Как правило, с помощью аппаратурных методик оцениваются особенности высшей нервной деятельности (скорость реакции, динамические характеристики нервной системы) и высшие психические функции (особенности памяти, внимания, восприятия). Эти параметры особенно важны при профессиональном психологическом отборе операторов и водителей.

Определенным сходством с аппаратурными методиками обладают компьютерные тесты.

5. *Диалогические методики.* Предполагают непосредственный контакт психодиагноста и испытуемого. Эти техники требуют высокой коммуникативной компетентности. Вариант диагностической техники — собеседование по результатам психологического обследования, в котором уточняются результаты и проверяются гипотезы, высказанные по результатам ранее выполненных тестов. Одновременно при собеседовании испытуемому может быть предоставлена краткая обратная связь в грамотной с точки зрения деонтологии форме.

Возможна классификация психологических тестов, основанная на выделении *вербальных и невербальных* методик. В методиках первого типа при задании стимульной ситуации активно используется вербальный (словесный) аппарат. В невербальных методиках его заменяют рисунки, звуки и пр. Предполагается, что в этом случае смысловая сфера испытуемого вносит минимальные искажения в его понимание стимульной ситуации и в его ответы. Кроме того, невербальные тесты в меньшей степени подвержены культурным влияниям и стереотипам. Это послужило основанием прямого перенесения к нам в страну из-за рубежа рада невербальных методик, в том числе и широко известного теста цветовых выборов М. Люшера.

К вербальным методикам можно отнести большинство стандартизованных и шкальных тестов.

Другой вариант классификации психодиагностических методик основан на выделении *иерархических классов,* уровней психологических качеств личности, реализованных в блочном подходе к изучению личности (см. рис. 19.1):

• особенностей высшей нервной деятельности, темперамента;

• высших психических функций (памяти, мышления, восприятия, внимания);

• характерологических качеств (социально-психологических характеристик, локуса контроля, уровня тревожности и т.п.);

• мотивационно-ценностных особенностей.

Правила применения психодиагностических методик

В соответствии с основными принципами кадрового консультирования в кадровой службе организации-заказчика вопрос о том, какие психодиагностические методики будут использоваться для оценки персонала, должен быть подробно обсужден. Лучше всего прочитать небольшую лекцию об истории психодиагностики, возможностях и ограничениях основных подходов и методов. Затем, вернувшись к необходимости использования психодиагностических процедур в консультационном процессе, обсудить свои предложения. Желательно само обсуждение построить максимально открытым. Для этого можно подробно остановиться на целостном видении комплекса процедур и на каждой в отдельности.

Одним из наиболее продуктивных способов снятия первоначальных барьеров служит демонстрация некоторых или всех предлагаемых процедур с последующим анализом полученных результатов. Сразу после этого возникает уникальная возможность обсудить с представителями заказчика этическую сторону применения психодиагностических процедур в процессе консультирования. Здесь необходимо прояснить разделение ответственности между консультантом и представителями заказчика. Консультант полностью отвечает за качество результатов обследования и безопасность оцениваемых. Однако ответственность за качество работы и итоговый результат распространяется и на руководителя подразделения. Для контроля за качеством результата он должен помнить, что эффективная диагностическая работа возможна лишь в том случае, если будут выполнены следующие требования:

1) в отношении используемых тестов присутствуют данные о валидности, надежности, существуют статистические нормы для предполагаемых категорий испытуемых;

2) имеются методические материалы (стимульный материал, бланки, ключи, описание методики, описание процедуры тестирования, алгоритм обработки результатов, текст интерпретации результатов и рекомендации по составлению заключения на их основе;

3) использование методики оправдано с точки зрения критериев отбора (оценки) персонала, финансовых и временных затрат;

4) имеется квалифицированный консультант, который может предоставить экспертное заключение в отношении данного теста и целесообразности его использования;

5) конфиденциальность персональной информации гарантируется в том числе и процедурно (создается специальный документ, в котором уточняется порядок хранения, передачи и использования информации, вводится специальная кодировка первичных результатов с ограниченным доступом к ключу).

Полноценное использование психодиагностических методов, необходимое для получения достоверных результатов, а также соображения профессиональной этики предполагают, что консультант и представители заказчика в своей работе будут придерживаться ряда правил.

Правила использования психодиагностических тестов

• в кадровой работе следует применять лишь теоретически хорошо обоснованные и практически проверенные методики;

• обязательно соблюдать профессиональную тайну, как в отношении технологии тестирования, так и по поводу диагностической информации, полученной об испытуемом;

• строить отношения с обследуемыми на партнерской основе. Это означает, что: нельзя злоупотреблять их доверием; следует обязательно предупреждать о том, как будет использоваться диагностическая информация и кто будет иметь к ней доступ; необходимо создавать условия для получения испытуемым информации по данным тестирования;

• при запросе со стороны испытуемого о результатах тестирования предоставлять информацию в позитивном виде, делая ударение на потенциальных возможностях испытуемого и избегая негативных оценочных суждений;

• не допускать к психодиагностической и аналитической работе, требующей высокой профессиональной квалификации, лиц, не прошедших специальное обучение, а также нарушающих требования профессиональной этики. Для создания благоприятной психологической атмосферы, снижения напряженности у испытуемого и в конечном итоге получения достоверного результата при тестировании следует придерживаться следующих основных правил:

• заранее согласовывать с испытуемым дату, время обследования, обязательно сообщать о его продолжительности;

• тестирование следует проводить в отдельном помещении, с соблюдением необходимых санитарно-гигиенических норм (площадь на одного испытуемого не менее 3 $м^2$, наличие вентиляции, окон, приятный интерьер и пр.), при отсутствии телефонов и других отвлекающих моментов;

• перед тестированием важно установить психологический контакт с испытуемым, еще раз сообщить о времени, необходимом для прохождения тестирования, выразить уверенность в способности испытуемого справиться с заданиями, сообщить, что полученная информация является конфиденциальной, позволяет выявить потенциал кандидата (в том числе скрытый) и является не только основанием для принятия кадрового решения, но и подспорьем в ходе его профессиональной адаптации на новом месте работы;

• не следует сообщать испытуемому подробности об интерпретации результатов — это может повлиять на уровень их достоверности и будет способствовать девалидизации методики;

• в отношении испытуемого следует занять партнерскую позицию («Мы делаем с вами общее дело, мы заинтересованы в получении достоверной информации и будем вам благодарны за нее»), взаимодействие с позиции силы («Сейчас мы все про вас узнаем!») недопустимо;

• во время психодиагностического обследования следует быть приветливым, вежливым и проявлять готовность прийти на помощь в случае необходимости;

• во время тестирования следует предусмотреть 10-минутные перерывы через каждый час работы;

• при интересе со стороны испытуемого к результатам тестирования следует выразить готовность предоставить эту информацию в устной конспективной форме и сообщить, когда это может быть сделано;

• при завершении обследования следует проинформировать испытуемого о дальнейшем взаимодействии (сроки, форма и пр.) и обязательно поблагодарить за проделанную работу.

Поведение испытуемого во время выполнения тестов может служить дополнительным источником информации о его индивидуально-психологических особенностях.

19.3. Требования, предъявляемые к кадровому психодиагносту

Колдуй, баба, колдуй, дед,
Трое сбоку — ваших нет,
Туз бубновый, гроб сосновый,
Про стрельца мне дай ответ!

Л. Филатов. «Про Федота-стрельца, удалого молодца»

Существенное влияние на результат психодиагностической работы оказывают многочисленные субъективные факторы. В графической форме они представлены на рис. 19.2.

Разберем предложенную схему более подробно.

Профессиональное мировоззрение

Это первая группа субъективных факторов, влияющих на результаты диагностической работы. Профессиональное мировоззрение специалиста в свою очередь определяется особенностями полученного диагностом образования. Наличие базового психологического образования может свидетельствовать о глубоком понимании методологических основ прикладной психологии и усвоенных за годы обучения в вузе профессиональных нормах и деонтологических принципах. Большое влияние на систему ценностей и убеждений специалиста оказывает профессиональная среда.

Индивидуально-психологические особенности

Это вторая группа субъективных факторов, влияющих на работу кадрового психодиагноста. Существует оправданное мнение, что в профессиях типа «человек — человек» важнейшую роль играет личность специалиста. Рассматривая этот вопрос с позиций кадрового консультирования, можно обозначить некоторые индивидуально-психологические качества, повышающие профессиональную эффективность консультанта-психодиагноста:

Рис. 19.2. Субъективные факторы, оказывающие влияние на психодиагностику

1) Мотивационно-ценностные особенности:

• гуманистическая направленность;

• выраженный интерес к людям;

• ориентация на дальнейшее профессиональное и личностное развитие;

• отсутствие выраженного мотива власти.

2) Характерологические качества:

• устойчивая позитивная самооценка;

• развитые коммуникативные качества (гибкость в общении, умение устанавливать и поддерживать контакт с различными категориями людей, способность к эмпатии, ориентация на построение конструктивных партнерских отношений с окружающими; богатство ролевого репертуара);

• повышенный уровень личной ответственности;

• устойчивость в отношении психологического давления;

• высокий уровень эмоционального и волевого самоконтроля;

• отсутствие предвзятости;

• доброжелательность;

• уверенность в себе и результатах своей деятельности.

3) Способности:

• высокий уровень интеллектуального развития (выраженные способности к анализу и обобщению информации, интеллектуальная гибкость);

• умение решать интеллектуальные (диагностические) задачи в условиях дефицита информации;

• развитое произвольное внимание;

• высокий уровень вербального развития (умение грамотно и понятно излагать свои мысли, составлять тексты).

4) *Темперамент, особенности высшей нервной деятельности:*

• скорость психических процессов — не ниже среднего.

Кроме того, существенным является наличие у специалиста по психодиагностике определенного личностного и жизненного опыта.

Перечисленные выше качества психодиагноста описывают «идеального» специалиста. В реальной жизни успешный специалист *в* большинстве случаев формирует *индивидуальный стиль* профессиональной деятельности за счет уникального сочетания и компенсации одних личностных черт другими.

Однако у подобной компенсации существуют определенные ограничения. В связи с этим необходимо перечислить *психологические противопоказания к профессии психодиагноста:*

• заниженная самооценка;

• недостаточно высокий интеллектуальный уровень;

• сниженный культурный уровень;

• агрессивность.

Профессиональная роль

Это третья группа субъективных факторов, оказывающих влияние на результаты психодиагностики. Профессиональная роль определяется *уровнем технологической оснащенности,* т. е. уровнем владения психодиагностическими инструментами и их возможностями в предоставлении необходимой для эффективной кадровой работы информации.

Дополнительные задачи и временные затраты на разные виды работ влияют на отношение к диагностической работе и понимание ее контекста. Если психодиагност совмещает свою основную работу с консультационным сопровождением организации, то создаются предпосылки для более тонкой, глубокой реализации критериев отбора.

В целом *уровень профессиональной активности* специалиста по кадровой психодиагностике имеет огромное значение. Его «надситуативная» активность (т.е. стремление выйти за рамки узкой задачи в соответствии с комплексным видением ситуации) не только расширяет контекст психодиагностики, но и создает предпосылки для формирования новых возможных направлений кадровой работы.

Опрос руководителей кадровых служб и специалистов по оценке персонала позволил выделить ряд параметров, которые имеет смысл учитывать при подборе кандидата на должность психодиагноста.

Требования, предъявляемые при подборе кандидата на должность психодиагноста

1. Предпочтительное образование — базовое психологическое. Как правило, высокое качество подготовки чаще всего встречается у выпускников психологических факультетов университетов и педагогических вузов. Большое значение имеет психологическая специализация. Индивидуально-психологической диагностикой лучше владеют выпускники кафедр медицинской психологии, общей психологии и психологии труда. Наибольшим опытом проведения социально-психологической диагностики обладают те, кто специализировался по кафедре социальной психологии.

2. Важны опыт практической диагностической работы и знание конкретных методик. В профессиональный актив кадрового психодиагноста должны входить тесты, позволяющие решать широкий спектр задач и получать комплексное представление об испытуемом. Желательны опыт работы и свободное владение несколькими комплексными личностными опросниками (тест Кэттела, MMPI, CPI и др.), тестами способностей (КОТ, матрицы Равена, тест Векслера), проективными методиками («дом-дерево-человек», тест Люшера, «рисунок несуществующего животного», рисуночный апперцептивный тест). Желательно, чтобы опыт практической диагностической работы были не менее одного года.

3. Для выявления уровня профессиональной подготовки психодиагноста можно использовать вопрос о структуре Заключения по результатам психодиагностического обследования. Заключение должно быть ориентировано на конкретную задачу (профотбор, включение в кадровый резерв и пр.) и иметь структуру, позволяющую принимать решение о профессиональной пригодности испытуемых (соответствии требованиям руководящей должности и пр.).

4. Некоторое представление об итоговой продукции психодиагноста можно получить, ознакомившись с образцами заключений, написанных им ранее. При этом следует обратить внимание на:

• объем Заключения (обычно полноценный психологический портрет занимает 1,5—2 страницы машинописного текста);

• литературный стиль и уровень грамотности;

• умение излагать результаты тестирования доступным языком (без чрезмерного использования специальных терминов);

• соответствие структуры и формы изложения материала задачам тестирования;

• наличие выводов и рекомендаций;

• соблюдение этических и деонтологических принципов при изложении конфиденциальной информации.

5. Квалифицированный психодиагност обладает необходимыми знаниями и опытом по формированию тестовых батарей под конкретную задачу. При этом учитываются не только соответствие шкальной структуры методик критериям отбора или оценки, но и общая продолжительность и порядок предъявления тестов.

6. Психолог, имеющий диагностический опыт, знает временные затраты, связанные с диагностической процедурой, обработкой и написанием Заключения.

7. Методики, применяемые специалистом по психодиагностике, должны соответствовать профессиональным требованиям (быть валидными, надежными и иметь нормы, соответствующие социально-демографическим характеристикам испытуемых).

Резюме

1. Кадровая *психодиагностика* направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

2. Индивидуально-психологические *особенности личности* — динамичная, меняющуюся в процессе жизни и деятельности система. Поэтому их изучение и анализ должны строиться *с* позиции раскрытия потенциала личности для дальнейшего развития.

3. *Психограмма* — список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

4. В рамках кадрового консультирования используются четыре основных вида представления результатов диагностики, удобные с точки зрения принятия кадровых решении: *1) расчет баллов по критериям оценки; 2) ранжирование испытуемых* (рейтинг, место в списке); *3) категоризация* (отнесение испытуемого к той или иной группе или классу) и *4)* содержательное *описание особенностей личности* (заключение, портрет, характеристика).

5. В современной психологии существует несколько наиболее распространенных подходов к изучению и анализу личности, которые являются основной для психодиагностических исследований: *конституциональный, факторный, блочный и мотивационно-динамический.*

6. В структуре требований к кадровому психодиагносту выделяются *профессиональное мировоззрение, индивидуально-психологические особенности и техническая оснащенность.*

Контрольные вопросы

1. Как вы понимаете термин «кадровая психодиагностика»?

2. Что является результатом профессиографического этапа?

3. Назовите основные отличия критериального и технологического этапов.

4. Каким требованиям должны соответствовать методики, направленные на изучение и измерение психологических показателей предрасположенности человека к определенной профессиональной деятельности?

5. Дайте характеристику наиболее распространенным подходам к изучению и анализу личности, которые являются основной для психодиагностических исследований.

6. Охарактеризуйте основные типы психодиагностических методик.

7. Перечислите основные психологические противопоказания к исполнителю профессиональной деятельности кадрового психодиагноста.

Вернуться в каталог учебников по управлению персоналом

Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...

Написание на заказ научных статей, диссертаций...

ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы

Приглашаем авторов