|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Управление** **персоналом**: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.

**ISBN** 5-85173-081-1

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.*

Для студентов вузов, слушателей институтов и курсов повышения квалификации, работников служб управления персоналом, руководителей предприятий и организаций.

[**Вернуться в каталог учебников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal/personal.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

От авторов

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. Необходимо 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 *X. 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.*

Авторы учебника:

*Аксенова Елена Анатольевна* (ИПК Российской академии госслужбы при Президенте РФ)

*Базаров Тахир Юсупович* (МГУ им. М. В. Ломоносова)

*Еремин Борис Львович* (Институт молодежи)

*Малиновский Павел Владимирович* (ИНИОН РАН)

*Малиновская Нина Михайловна* (МЭИ)

I. Основы организации и управления персоналом

*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**

Глава 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента

*Если вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгаю­щих каждый на один фут.*

**Один из законов Мэрфи**

**Ключевые слова:**

*менеджер по персоналу*

*системный подход*

*парадигмы управления персоналом*

*модель кадрового менеджмента*

*доктрина научного управления*

*кадровая стратегия*

*модель компетентности*

*доктрина человеческих отношений*

*доктрина "контрактация ответственности"*

*доктрина "командного менеджмента"*

*деловая этика*

*этические ценности*

*командный менеджмент*

*миссия организации*

*организационная культура*

*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 асиммиляция 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.*

1.1 Парадигмы управления персоналом в XX в.

*Она меж делом и досугом*

*Открыла тайну, как супругом*

*Самодержавно управлять,*

*И все тогда пошло на стать,...*

**А. С. Пушкин. Евгений Онегин**

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:

• доктрине научного управления, или научной организа­ции труда;

• 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 природа — в транс­формации форм организации совместной деятельности в XX в.

1.2. Эволюция форм совместной деятельности и становление 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**

Становление форм совместной 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 совместной 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,* последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Раскроем логику этого исторического процесса организаци­онно-культурной эволюции. 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.

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 гг. 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.

Коллективистская по своей природе идеология профессио­нализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. 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 60-70-е гг. 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. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. 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—90 гг., по­лучившего название team management — *командный менеджмент.*

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 последняя парадигма представляет собой органич­ный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур. 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.

1.3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента

*Дама бубён*

*Варила бульон*

*И пудинг пекла на обед.*

*Десятка бубён*

*Украла бульон,*

*А пудинг украл валет.*

*Король бубён*

*Спросил про бульон*

*И пудинга ждал на обед.*

*Десятка бубён*

*Вернула бульон,*

*А пудинг вернул валет.*

**Английская песенка**

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

*\* Cole D. W.* Professional suicide — Or organizational murder. — Cleveland: Organizational development institute of Ohio, 1989.

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

• 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;

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

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

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

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

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

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

• 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;

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

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

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

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

• 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;

• 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;

• 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;

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

• 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;

• 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.

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

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

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

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

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

• 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;

• 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.

1.4. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами

— *Отдайте маю 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 в 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.\*

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 за 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.

\* *Нутап J., Mason В.* Managing employee and participation. – L. etc.: Sage, 1995. – VIII.

Существенное отличие последней модели от двух предыду­щих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадро­вых служб, пока еще только овладевающих технологиями кад­рового 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 и недостатки 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 ни единого кор­пуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

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 гг. начинает доминировать третья, *"архитек­турная"* модель.

**Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами**

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое вы­ражение в следующих основных тенденциях:

• 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 о консолидации 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\* считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

• 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;

• 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;

• функциональную — вариабельность функциональных за­дач, предполагающая 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;

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

*\* Guest D.* Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. — L., 1989. — P. 40-54.

Указанные 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 гг. 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.

**Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?**

1. В отличие от управления персоналом управление челове­ческими ресурсами переориентировано с нужд персонала 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. Появление стратегического измерения у управления че­ловеческими ресурсами 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 переориентации 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 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.

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 унитаристских подходов, проповедовавших един­ство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода: *ра­ционалистический* (высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрак­тации персонала, интенсификацией труда высококвалифициро­ванных работников и участием работников в распределении прибылей) и *гуманистический* (ответственность за созидание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работ­ники, и их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная ком­муникация, высокая мотивация и гибкое руководство). И 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 гг. 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 это имело место 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 весьма 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 для 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, скорее, свиде­тельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубля­ется их взаимной противоречивостью. Например, несовмести­мыми 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 о том, 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 в 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.

1.5. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

*И так, 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 высо-комобильный, 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.

**Революционные изменения во внешней и внутренней среде современной корпорации**

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. Речь идет о сле­дующих сдвигах в бизнесе:

• от автономного самообеспечения — к безграничному партнерству;

• от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным 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.

***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 за проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;

• от избегания 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.\*

\* *Kochanski J.* Competency-based management// Training & development j. — Alexan­dra, 1997. - Vol. 51, N 10. - P. 41-46.

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 рынках 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.

**Ключевые элементы передовой кадровой стратегии**

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

\* *Hathcock В. С.* The nev-breed approach to 21st century human resources// Human resource management. - N.Y., 1996. - Vol. 35, N 2. - P 243-250

**1. *Стратегические намерения.*** 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 содейст­вуя росту 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, центрация 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.

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

• анализ деятельности наиболее выдающихся работников ("звезд"), который 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.

**2. *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, маркентинговая 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 сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюро­кратической — к предпринимательской) самой кадровой служ­бы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

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 является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из ад­министративной, занятой повседневной 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 на пороге XXI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей инсти­туциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

• общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освое­нии новых кадровых технологий, получении необходимой кад­ровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

• 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;

• 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 указанная 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.

1.6. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу

*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**

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.

*Что необходимо учитывать при разработке профессионального профиля менеджера по персоналу?*

При построении многоролевого профессионального профи­ля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

• 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;

• множество ключевых "зон ответственности" менеджера по персоналу;

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

• критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

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

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

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.

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

\* *Blancero D., Boroski J., Dyer L.* Kev competencies for a transformed human resource oiganization: Results of a field study// Human resource management. — N. Y., 1996. - Vol. 35, N 3. - P. 383—403.

**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.

**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.

**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, дня 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.

1.7. Этика деловых отношений в работе 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"**

***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.

Употребление различных терминов — "этика" (греч.) и "м о р а л ь"(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, а *моральные —* 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.

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 вице 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 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 мораль.

**Этические 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. *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"\* намечены *"шесть целей для человечества",* по кото­рым можно сверять цели деятельности организации:

• "внешние пределы" — направлена на воссоздание про­блемы биофизических пределов присутствия человека на Земле, гармонизацию 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.

\* См.: *Печчеи А.* Человеческие качества. — М.: Прогресс, 1985. — С.289—310.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протя­жении последних четырех столетий и которые 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, целях 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.

***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 является снижение доходных ста­тей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя.

2. Компания, которая несет большую долю социальной от­ветственности, может быть отодвинута в конкурентной борьбе другими компаниями.

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 ин­дивидах, 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.

**Деловая этика как вид профессиональной этики**

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 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.

Труд становится моральной ценностью, если воспринимает­ся не только как источник средств существования ("Если кто не хочет трудиться, тот и не ешь", — писал апостол Павел во Втором послании к фессалоникийцам), но и как способ фор­мирования человеческого достоинства. Профессиональная эти­ка протестантизма ставит и решает традиционные этические проблемы, основываясь на утверждении моральной ценности и даже святости профессионального труда: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так назы­ваемую проблему призвания; проблема смысла жизни стано­вится 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. Из 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 самоцелью... 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".\*

\* *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произ­ведения. — М., 1990. — С. 82

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. это мог быть только божий промы­сел, в XX в. — общечеловеческие гуманистические ценности.

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 два задачи: освобождение от иррацио­нальных инстинктов, от влияния природы и мира вещей, под­чинение жизни плановому стремлению; постоянный самокон­троль и активное самообладание.

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 материального 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 рассчитываем 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.\*

\* *Смит А.* Исследования о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкгиз, 1962. — С.28.

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 ни абстрактно, идеалистично или недости­жимо это ни звучало, делает профессиональную деятельность морально осмысленной.

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 кадрам объектом профессиональной деятельности:

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

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

• 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 заменить 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 ответственности, 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 бы­ла связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человече­ских отношениях. Второй этической доктриной кадровой рабо­ты, доктриной "Y", 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 нашло от­ражение в теории "X" — "Y", разработанной Д. МакГрегором.\*

\* См.: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организа­ция, процесс. — М.: МГУ, 1995. — С.34.

Последняя, третья, революция в работе с персоналом была связана с концепцией Y. Оучи —"Z"-концепцией.\* 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.

\* Там же. С.360-361.

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

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:\**

• натуралистическое заблуждение — разграничивает факты и ценности. "Нельзя познать должное из сущего", а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;

• гомогенетическое — уравнивание ценностей, в то время как ценности иерархичны;

• удаление источника ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;

• милитаристическое — отделение целей организации от средств их достижения.

\* См.: *Кудряшова Е.В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996. — С. 96.

Хорошего руководителя от плохого, сильного — от слабого и 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.

**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.

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 всех 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"\* является наиболее характерным.

\* *Гегель Г.В.Ф.* Феноменология духа. Соч. Т.IV. — М.-Л., 1959 . — С. 112

Взаимоотношения начальника и подчиненного могут быть описаны тремя моделями:

• 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;

• 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;

• 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.

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 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:\*

*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.

\* См.: *Basic* Organizational Behavior. - N.-Y., 1995. - р.28.

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 основано 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;

• извинить поведение утверждением, 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.

Особую роль в формировании морального климата органи­зации играет *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\*.

*\* Кудряшова Е. В.* Лидер и лидерство. — Петрозаводск, 1996.

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.\*

*\* Shekshnia S. V.* Managing People in Russia //Business and management in Russia. — Cheltenham; Brookfield; Elgar, 1996. XII; p.244.

**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.\*

\* *Кант И.* Антропология с прагматической точки зрения. Соч. Т.6.—М.: Мысль, 1966. - С.384.

Слово "этикет " означает установленный порядок поведения в 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 эти 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.

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. Существуют способы указать, что в тексте опущено бранное слово, например, произносится термин "э к с п л е т и в".

**Резюме**

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

• последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями раз­личного уровня, в систему управления персонала 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;

• 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 на исходе XX в.:

2. Указанные целевые установки можно рассматривать как кон­кретизацию императивов совместно-творческой деятельности в прак­тике современного кадрового менеджмента. 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";

1) организационной интеграцией (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);

2) высокого уровня ответственности всех работников корпораций, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

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

4) высокого качества работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетвороеннность трудом), а также самой рабочей силы.

3. В ходе этой сложной трансформации в зависимости от того, ка­кой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кад­ровом менеджменте возникли четыре парадигмы управления персона­лом:

• "научная организация труда" — бюрократическая культура;

• "человеческие отношения" — органическая культура;

• "контрактация индивидуальной ответственности" — предприни­мательская культура;

• "командный менеджмент" — партиципативная культура.

4. 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.

5. 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 знать основные правила поведения в ситуации мо­рального выбора, а также разбираться в тонкостях конкретных пра­вил поведения в типичных производственных ситуациях.

**Контрольные вопросы**

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

2. Каковы основные парадигмы управления персоналом в XX в.?

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

4. Раскройте особенности основных моделей кадрового менедж­мента.

5. Объясните, в чем заключается отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.

6. Какие тенденции во внешней и внутренней среде современной корпорации инициируют радикальные изменения в организации и технологии кадрового менеджмента?

7. Перечислите основные элементы передовой кадровой стратегии современной корпорации.

8. Что такое модели компетентности и на каких принципах они строятся?

9. Каковы основные профессиональные роли менеджера по пер­соналу?

10. Назовите основные категории профессиональный этики.

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

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

13. Отношение к человеку как объекту профессиональный дея­тельности кадрового работника на протяжении XX столетия изменя­лось. Расскажите об отражении этого изменения в доктринах «X», «Y», «X» - «Y» и «Z» .

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

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

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

17. В чем состоит этическое содержание требований делового эти­кета?

Глава 2. Организационный контекст управления персоналом

*Много, много птичек*

*Запекли в пирог:*

*Семьдесят синичек,*

*Сорок семь сорок.*

*Трудно непоседам*

*В тесте усидеть —*

*Птицы за обедам*

*Громко стали петь.*

**Английская песенка**

**Ключевые слова:**

*организация*

*элементы организации*

*миссия*

*видение*

*структура*

*технология*

*финансы*

*управление*

*управленческая форма*

*рычаг управления*

*персонал*

*стадия и цикл развития*

*организации*

*стратегия организации.*

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

• строение чего-либо. Обычно в этом значении слово 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.

2.1. Элементы организации

*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 сформиро­валась новая элита. Рулевые.*

*Принадлежность к разряду рулевых определялась в зависимости от того, где тот или иной ном на­ходится во время Большой Гонки. Те, кто оказал­ся в кабине Грузовика, причислялись к рулевым. Все остальные считались просто пассажирами. Правомерность подобного разделения никто не подвергал сомнению, но и не признавал официаль­но. Это как бы само собой разумелось: на нома, сумевшего управлять Грузовиком, можно поло­житься. Однако не следует думать, что быть ру­левым так уж приятно.*

**Терри Пратчетт.**

**Землекопы, или Новые приключения номов**

Рассматривая организацию как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих ее струк­туру и определяющих ее как особое образование, отличное от многих других (рис. 2.1).

*Что это за элементы?*

**Рис. 2.1. Элементы организации**

**Цель**

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

***Миссия.*** Мы наблюдаем, что все большее количество орга­низаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии — цели деятельности орга­низации, ориентированной в будущее. 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.

***Видение.*** 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**

Следующий важный элемент, без которого не может суще­ствовать ни одна организация, — ее структура. Под *структурой организации* понимается ее архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жестко­сти/гибкости организационной конфигурации, типы взаимо­действий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа органи­зационных структур:

• линейная;

• функциональная;

• адаптивная.

***Линейная организационная структура****,* которая часто называ­ется *пирамидальной, бюрократической, —* строго иерархически организованная, характеризующаяся разделением зон ответст­венности и единоначалием.

Выделяются два подтипа линейных организационных струк­тур: плоские и высокие, различающиеся количеством иерархи­ческих уровней по отношению к общему числу работников.

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.

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.

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.

***Функциональная организационная структура*** построена по принципу распределения функций внутри организации и соз­дания сквозных подструктур по управлению функциями (рис. 2.2).

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:

• более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;

• высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;

• высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры является *дивизионная (департаментная),* которая может быть построена по продукгному, 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.

***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 организационных структур:

• *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;

• *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. 2.3) ха­рактерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

Преимущества матричной организационной структуры:

активизация деятельности руководителей за счет создания программных подразделений и резкого увеличения 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**

Технология — это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превра­щению исходных элементов труда в итоговые результаты, яв­ляющиеся целью 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.

Для управления персоналом важно учитывать, что тип ис­пользуемой технологии задает несколько важных параметров, определяющих особенности самих исполнителей, в том числе тип совместной деятельности, характерный для той или иной технологии, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

***Тип совместной деятельности****—* это способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем. Тип со­вместной деятельности описывает способ организации коллек­тивного труда. Л. И. Уманский описал три типа взаимодейст­вия.\*

\* *Уманский Л.И.* Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов.// Методология и методы социальной психологии. - М., 1977.

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

*Совместно-последовательный тип* отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — вто­рой, третий и т.д. Особенности деятельности каждого участни­ка задаются спецификой целей преобразования средства в ре­зультат, характерных именно для этого участка технологиче­ского процесса. 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. Типичный пример совмест­но-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса автоматиче­ски переходит к другому и становится для него предметом труда.

*Совместно-индивидуальный тип* деятельности отличается тем, что взаимодействие между уча­стниками труда минимизирует­ся. 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 современные средства связи — 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 разных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

В последнее время стали выделять особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий.\** 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. Причем особенность этого типа деятельности в том, что "следы" индивидуальных вкладов участников принципиально невычленимы.

\* *Малиновский П. В.* Идей   теоретические и методологические основы организа­ционно-управленческих игр. // Управленческие нововведения и игропрактика. — М., 1990.

Особенность участия каждого в совместно-творческом типе деятельности заключается еще и в том, что члены такого кол­лектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллек­тивные роли в зависимости от того, какая задача сейчас стоит перед группой. Поэтому данные группы обычно обладают вы­сокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Пример такого типа деятельности — работа твор­ческих коллективов, в которых каждому дается полная возмож­ность собственного самовыражения и тем не менее достигается цель группы в целом — создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

***Особенности персонала, действующего в разных типах взаи­модействия****.* Для людей, работающих 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 мы отмечали выше, 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 становится достижение нового знания, создание усло­вий для индивидуального развития, уважение прав каждого участника. В отличие от совместно-взаимодействующего типа деятельности в организациях совместно-творческого типа не­возможно решать проблемы большинством голосов 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.

**Финансы**

Под *финансами* мы будем понимать все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности. При­нято выделять три основные функции финансов:

• распределительную;

• стимулирующую;

• контрольную.

Важным параметром *эффективности* деятельности предпри­ятия и условием успешного развития бизнеса является *матери­ально-финансовая сбалансированность.* Деятельность по управле­нию финансами фирмы — *финансовый менеджмент —* направ­лена на разработку и реализацию эффективных программ ис­пользования финансовых средств в рамках достижения целей деятельности фирмы. Можно выделить цели финансового ме­неджмента, дополняющие цели организации в целом. Такими целями, например, могут быть:

• максимизация прибыли;

• достижение устойчивой нормы прибыли в плановый пе­риод;

• увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы;

• повышение курсовой стоимости акций и т. д.

**Управление**

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.

Говоря об управлении как элементе организации, мы в пер­вую очередь должны определить, какие задачи выполняет управление в конкретной организации и как оно это делает, т. е. понять, какие области являются предметом координации и регулирования и каким способом эта координация осуществля­ется.

Достаточно подробно цели и задачи управленческой дея­тельности были рассмотрены в предыдущей главе. Поэтому остановимся на тех типах управления, которые могут быть реализованы в организации.

***Тип управления****—* это характеристика того, как принимаются *(управленческая форма)* и каким способом реализуются *(рычаг управления)*управленческие решения. Типы управления, конеч­но, должны соответствовать культуре организации, и следова­тельно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления — рас­согласование между этими параметрами организации. Какие типы управления могут быть выделены?

• Первый тип характеризуется *коллективистской управлен­ческой формой,* которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленче­ская форма соответствует *органической организационной культу­ре,* при которой сотрудники организации являются послушны­ми исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный рычаг управления в этом случае — *авторитет руково­дителя.* Авторитет предполагает большой аванс доверия со сто­роны коллектива. Авторитетный руководитель получает прак­тически беспрекословное подчинение, основанное на принятии 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 как "правильный", эффективный руководитель, пользующийся доверием подчи­ненных. Однако аванс доверия небесконечен. Если руководи­тель начинает нарушать установленные нормы, нарушать тра­диции, то он может быть "свергнут". *Аванс нарушения норм,* или *идеосинкразический кредит,* у каждого руководителя свой. Если руководитель обладает большим авторитетом, он может более существенно и в течение длительного срока нарушать правила, если авторитет меньший, то терпение сотрудников истечет раньше, и он будет сменен.

• Следующий тип характеризуется *рыночной управленческой формой.* При ее использовании решения принимаются в соответ­ствии с законами рынка, и рынок является основным мерилом их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал слу­жат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эф­фективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам воз­награждение, соответствующее затраченным силам, более выгод­ные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управ­ленческая форма соответствует *предпринимательской организацион­ной культуре,* в которой существуют, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет сопряжено с увеличением ответственно­сти, объема выполняемой работы, и соответствующий рост уровня вознаграждения.

• Еще один тип управления связан с *бюрократической управленческой формой.* В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом воздействия на подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого воздейст­вия (приказов, наказаний). Главным мерилом эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. *Сильным руководителем* в таком типе управле­ния мы будем называть такого, чьи приказы не обсуждаются, а сразу же исполняются. Такого типа управленческая форма ха­рактерна для *бюрократической организационной культуры,* кото­рая характеризуется наличием технологически дисциплиниро­ванных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства.

• Относительно новый тип управления, возникший в *партиципативной организационной культуре,* характеризуется *демократи­ческой управленческой формой.* Этот тип управления связан с ис­пользованием закона как главного рычага управления. Для партаципативной 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, включающих разно ориентиро­ванных, активных, пассионарных личностей, невозможно если не будут установлены определенные правила поведения — законы. Но эти законы должны быть демократическими и обеспечивать как достижение интересов законопослушного большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.

• В последнее время исследователи стали упоминать еще один новый, только возникающий тип управления, характери­зующийся *диалоговой управленческой формой.* Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управле­ния. Основная его особенность — использование в качестве главного рычага управления — знаний. Говорить о возникнове­нии такого подхода к управлению возможно в том случае, когда эффективная управленческая деятельность не может быть осу­ществлена без использования знаний множества различных профессионалов, обладающих своими специфическими пред­ставлениями и фактами, описывающими управляемую реаль­ность. В таком подходе целостное представление об управляе­мом объекте, его состоянии, путях изменения и этапах дости­жения цели не будет полным при потере хотя бы одного виде­ния. Примером такого управления может служить работа управленческой команды на уровне государства, в которую должны быть включены профессионалы, способные увидеть самое большое количество аспектов принимаемых решений, предугадать их последствия и минимизировать возможный ущерб.

Таблица 2.1. **Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Тип совместной деятельности* | *Управленческая*  *форма* | *Рычаг*  *управления* |
| *Совместно-взаимодействующий*    *Совместно-индивидуальный*    *Совместно-последовательный*    *Совместно-творческий* | *Коллективистская*      *Рыночная*      *Бюрократическая*    *Демократическая Диалоговая* | *Авторитет*      *Деньги*      *Сила*    *Закон*  *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 такие особенности персонала организации:

• особенности индивидуального поведения;

• особенности группового поведения;

• особенности поведения руководителей, членов управлен­ческой команды.

Особенности *индивидуального поведения* детерминируются многими параметрами, среди которых

• индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельно­сти, ориентация на ее выполнение;

• специфика мотивации — специфика потребностей чело­века, представление о целях профессиональной деятельности;

• индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;

• демографические — половые и возрастные особенности;

• национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерми­нируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

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

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.

2.2. 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 органическому подходу к управлению функцио­нирование организации по шкале времени может быть пред­ставлено 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).\* Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться "смертью" или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее "возрождения" или "преображения" (рис. 2.4).

\* *Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е.* Жизненный цикл организационного разви­тия // Организационное развитие , 1996, № 2.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийно­сти развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую непросто, а с пе­реживанием трудностей, противоречий. Можно выделить не­сколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных уста­новок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управ­ленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть — *стадиями;* периоды, в кото­рых организация принципиально изменяет внутренние ценно­сти и ориентации, — *циклами развития.*

**Стадии развития организации**

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 в следующую стадию — *интенсивный рост.* На второй стадии развития организация растет, увеличивается объ­ем продаваемого товара, увеличивается число персонала, коли­чество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации 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.

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

1. *Стадия формирования —* в условиях 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 стадии 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. 2.2).

\* *Иванцевич Дж. М; Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

**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.

Таблица 2.2.**Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Стадия.*  *Цель* | *Тип стратегии.*  *Краткое описание* | *Краткая*  *характеристика стратегии* | *Характеристика особенностей персонала* |
| ***Формирование****.*    "Заявка" на  рынке това­ров/услуг | ***Предпринимательская****.*  Привлечь внимание к то­вару, найти своего потребителя, организовать про­дажу и сервис, стать привлекательным для клиента | Принимаются проекты с высо­кой степенью финансового риска, минимальным количе­ством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика.  В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер | Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориента­цией, готовыми риско­вать, не боящимися ответ­ственности. Малая сме­няемость ведущих сотруд­ников |
| ***Интенсивный***  ***рост.***  "Размножение систем" | ***Динамический рост****.*  Нарастающий рост объе­мов и качества услуг и соответственно числа структур | Степень риска — меньшая.  Постоянное сопоставление  текущих целей и создание фундамента для будущего.  Письменная фиксация поли­тики фирмы и основных про­цедур | Организационная закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях,  проблемная ориентация  персонала |
| ***Стабилизация****.*  Закрепление на рынке, достижения максимального уровня рентабельности | ***Прибыльность****.*  Поддержание системы в равновесии | В центре внимания — 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.***  Прекращение нерента­бельного, затратного производства  Возрождение | ***Ликвидация.***  Ликвидация части производ­ства, продажа с максималь­ной выгодой, как финан­совой, так и психологической  ***Предпринимательская/ Ликвидация.***  Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности | Продажа активов, устранение  возможных убытков, в будущем — сокращение работающих              Основное — спасти предпри­ятие. Осуществляются дейст­вия по сокращению затрат с  целью выжить в ближайшее  время и обрести стабильность  на длительную перспективу | Работники, не привер­женные фирме, готовые работать короткое время,  узко ориентированные          Гибкость к изменяющим­ся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, го­товность переносить вре­менный дискомфорт в условиях и оплате труда |

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

1. Установка, характерная для цикла развития организации *"тусовка",* ставит во главу ценности межличностного общения, 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 данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития *uвнympeннee 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. 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. Жизнь организации протекает по определенным законам: ста­дию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая мо­жет перейти в стадию стабилизации, а затем — спада.

5. Если организации удается закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития, более длительных перио­дов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего — стремление к максимальной формализации, затем — ориентация на создание предприниматель­ского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

**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. Чем отличается миссия от видения?

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

7. Какие управленческие формы вы знаете?

8. Какие особенности персонала задаются типами совместной деятельности?

9. Какие циклы проходит организация в своем развитии?

10. Охарактеризуйте стадии развития организации.

II. Концепции управления персоналом

— *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. Но никто не отгадал пра­вильного ответа.*

*— Ответ! Ответ! — стали кричать удавы.*

*— Хорошо, — сказал Великий Питон, — вот вам ответ: кролик, проглоченный удавом, может стать удавом.*

*— Но почему, о, Царь? — вопрошали удавы.*

*— Потому что кролик, переработанный удавам, превращается в удава. Значит, удавы — это кролики на высшей стадии своего развития.*

**Фазиль Искандер. Кролики и удавы**

Глава 3. Основные подходы к управлению персоналом

— *Частенько трудитесь, батюшка? — спросил врач священника на похоронах.*

*— По вашей милости, — отвечал с поклоном священник.*

**А. Е. Измайлов. Записки**

**Ключевые слова:**

*деятельность по управле­нию персоналом*

*концепция управления*

*экономический подход к управлению*

*гуманистический подход к управлению*

*органический подход к управлению*

*использование трудовых ресурсов*

*управление персоналом*

*управление человеческими ресур­сами*

*управление человеком*

*организационная культура*

*корпоративная культура*

*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.\*

\* *Евенко Л. И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. — Нижний Новгород, 1996.

3.1. 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:

• обеспечение единства руководства — подчиненные полу­чают приказы только от одного начальника;

• 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;

• фиксирование необходимого и достаточного объема кон­троля — число людей, подчиненных одному начальнику, долж­но быть таким, чтобы это не создавало проблемы для комму­никации и координации;

• 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;

• достижение баланса между властью и ответственностью —бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

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

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

• 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.

В табл. 3.1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 3.1.**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономи­ческого подхода**

|  |  |
| --- | --- |
| *Условия эффективности* | *Особые затруднения* |
| ***Четкая задача для исполнения***  ***Среда доста­точно стабильна*** | Сложность адаптации к меняющимся усло­виям Неповоротливая бюрократическая над­стройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая при­нятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации) |
| ***Производство одного и того же продукта***          ***Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано*** | 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)  Дегуманизирующее воздействие на работ­ников (использование ограниченных возмож­ностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

3.2. Органический подход

***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**

В рамках органической парадигмы последовательно сложи­лись концепция *управления персоналом* и концепция *управления человеческими ресурсами.*Именно организационный 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.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управ­лению персоналом (табл. 3.2).

Таблица 3.2.**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 вбезопасности*** | 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 — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности |

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

Так, "функция" традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функ­ция печени. Однако такого понимания основателя отечествен­ной нейропсихологии, по мнению А. Р. Лурия (1973), оказыва­ется явно недостаточно для объяснения более сложных процес­сов, таких, как пищеварение и дыхание.\* 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....

\* *Лурия А.Р.* Основы нейропсихологии. — М.: МГУ, 1973.

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.

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

... высшие психические «функции» кок 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, гае 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" (там же, с.77).

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:

а) действуют на основе неполной информации;

б) способны исследовать только ограниченный набор вари­антов каждого решения;

в) неспособны точно оценить результаты.

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

• Необходимо делать акцент на окружающей среде, в ко­торой живет организация.

• Организацию 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.

• Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл. 3.3.

Таблица 3.3.**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода**

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

Преодоление противоречий, характерных для организаци­онного 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.

3.3. 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 там случае, если станут правильно вести наши дела, — это мы тоже установили наверняка ?*

***Менон.****Конечно.*

**Платон. Менон**

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, спефицических 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 на 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 все 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\* (см. табл. 3.4).

\* *Базаров Т. Ю.; Малиновский П. В.* Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.

Таблица 3.4.**Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)* | | *Характеристика нормативной системы предприятия* | |
| ***Адаптивность*** | ***Консерватизм*** | Нормы одни | Много норм для |
|  |  | для всех | различных групп или слоев |
| ***Сильная*** | ***Сильный*** | Политический конфликт | Сильная и адаптив­ная 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 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 тд. 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 в том направлении, что организации способны не только адап­тироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное по­строение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изме­нение структур, технологий и навыков, но и изменение ценно­стей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

3.4. 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 (80—90-х годов) пред­полагает, что *объектом управленческой деятельности* являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения ос­нов организационно-культурного подхода, дающего комплекс­ное понимание процессов эволюции и функционирования раз­личных организаций с учетом глубинных механизмов поведе­ния людей в многофункциональных, динамически изменяю­щихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы 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 организационных культур представлено в табл. 3.5.

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 (табл. 3.6).

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).

Таблица 3.5.**Характеристика основных типов организационных культур**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Типы организационных культур* | | | | | | |
| ***Органическая*** | ***Предпринимательская*** | | | ***Бюрократическая*** | ***Партиципативная*** | |
| *Организация направляется* | | | | | | |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | | сильным руководством | | всесторонними обсуж­дениями | |
| *Проблемы решаются на основе* | | | | | | |
| исходного согласия с целями и задачами | индивидуального творче­ства | | ясного и сосредоточен­ного продумывания | | открытого взаимодейст­вия | |
| *Лидерство основывается на* | | | | | | |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличии 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 каждым по-своему | | зависит от неизменности курса и активности руко­водства | | постоянно перепрове­ряется для большего совершенства |
| *Функции и ответственность* | | | | | | |
| реализуются с почти ав­томатической точностью | | 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 |
|  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 3.6.**Механизмы и инструменты процесса целеполагания**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Доминирующая управленческая форма* | *Задача этапа* | *Критерий* | *Технологический инструментарий* |
| ***Рыночная*** | Получить разнообразный на­бор целей, оцениваемых по стоимостной шкале | Прибыльность | Маркетинг |
| ***Демократическая*** | Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами | Легитимность | Нормативная база, законы |
| ***Коллективистская*** | Отобрать цели, исходя из ин­тересов организации, коллектива | Приемлемость | Изучение общест­венного мнения |
| ***Знаниевая*** | Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуа­ции) | Осуществимость | Анализ ресурсов, обстановки при раз­работке программы |
| ***Бюрократическая*** | Привести в соответствие стра­тегии с возможностями исполни­телей | Реализуемость задач | Разработка заданий |

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 в себя 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.

Сравнительная оценка этих подходов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *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 — углубление как специа­лизации, так и универ­сализации, создание условий для максималь­ной самоорганизации сотрудников |
| ***Гумани­стический*** | ***Культура*** | ***Управление челове­ком*** | Адаптация, развитие культуры организации – 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. Какие концепции управления персоналом вы знаете?

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

• использования трудовых ресурсов;

• управления персоналом;

• управления человеческими ресурсами;

• управления человеком.

5. Объясните понятия "организационная культура" и "корпо­ративная культура".

6. Какие типы организационных культур вы знаете?

Глава 4. 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**

**Ключевые слова:**

*теория человеческого капитала*

*анализ человеческих ресурсов*

*первоначальные издержки*

*издержки набора и отбора*

*восстановительные издержки*

*индивидуальная стоимость работника*

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. Из всех организационных ресурсов именно "человеческий ресурс" или "человеческий потенциал" стал 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.\*

\* При подготовке главы использован материал выпускной работы слушателя ка­федры управления персоналом ИПК ГС *О.* *Козлова.*

4.1. 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.\* 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".

\* *Петти В.* Экономические статистические работы. — М., 1940.

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.\* В расчетах он использовал понятие "недополученный" или "упущенный" доход.

\*  *Дятлов С.А.* Основы теории человеческого капитала. — Спб. УЭФ, 1992.

В нашем 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,\* 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.

\* *Schultz Т.* Investment in Human Capital. — N.Y., 1971.

*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, недополученный 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.

4.2. 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:

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

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

• 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: производительность (назначение наиболее квалифици­рованного для данной работы человека), развитие (дать воз­можность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и 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 с 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**

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простjты) к измерению *стоимости человеческих ресурсов*(ЧР) — анализ издержек. Здесь и далее под понятием стоимо­сти ЧР 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.

*Первоначальные издержки* персонала 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. 4.1. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчи­тываются, и, наконец, доступности данных.

**Рис. 4.1. 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.* Под ориен­тацией и формальной подготовкой понимаются 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.

*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. 4.2). 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. 4.2. 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 восстановительными* из­держками. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно ис­пользуются позиционные издержки замещения.

4.3. Измерение 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 или 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.

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

\* *Flamholtz. E. G.* Human Resource Accounting. — N.-Y.: Jossey-Bass Publ., 1985.

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 (PC).* Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и 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*х *Р(О)*

*Р(Т)* = 1 – *Р(О),*

*АИТ* = *УС – PC* = *PC* х *Р(Т),*

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

*Р(О) —* вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени;

*Р(Т) —* 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.

4.4. Стохастическая позиционная модель

***Правило******20/80****: 20% людей выпивают 80% пива. Точно такое же соотношение концентрации уси­лий наблюдается и во всех остальных областях человеческой деятельности, в том числе и в науке.*

**Основные закономерности научной работы. Сборник "Физики продолжают шутить"**

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

• определить взаимоисключающий набор должностей или позиций, которые могут быть заняты работником в организа­ции;

• определить стоимость каждой позиции для организации;

• определить ожидаемый срок работы человека в организа­ции;

• найти вероятность того, что работник будет занимать ка­ждую из определенных на первом шаге позиций в определен­ный момент в будущем;

• дисконтировать ожидаемый в будущем денежный доход для определения сегодняшней стоимости.

\* *Flamholtz E. G.* A Model for Human resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards // Accounting Review. April, 1971.

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 филиала |
| 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.

*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,*

*Метод будущего дохода* 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: метод экспертной оценки (когда ряд экспертов — руководитель, кол­леги и другие лица — дают свою оценку наиболее вероятного срока службы) и 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: сбор данных о найме, перемещениях и увольнениях; группировка данных в соответствии со служебными состояниями; составление матриц вероятностей переходов.

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Фамилия* | *1996г.* | *1997г.* | *1998 г.* | *1999г.* |
| 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 *Т* | Год *Т* + 1 | | | | |
| Опера­ционист | Старший опера­ционист | Начальник отдала | Уход | Всего |
| 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 *Т* | Год *Т*+ 1 | | | | |
| Опера­ционист | Старий опера­ционист | Начальник отдела | Уход | Всего |
| 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* | *Позиции* | | | | | |
| 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 |  |  |  |  |  | 1 |

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 п я т о м 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:

где *i =*1*,..., т —* все потенциальные позиции (позиция *т —* уход из организации);

*Ri —* стоимость позиции;

*P(Ri) —* вероятность того, что работник займет позицию *i* в опре­деленный период времени и принесет организации доход *Ri;*

*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 *(т —* 1) позициям (позиция *т —* уход из организации). Введение состояния ухода во вторую формулу *(PC)* 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?

Практикум

**Задание 1**

**Проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала, используя стохастическую позиционную модель.**

В Omicron, средней по размерам электронной фирме, существова­ла практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские програм­мы обучения. Компания платила обучающимся небольшую стипен­дию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя толь­ко половина всех менеджеров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, лучше готовы к исполнению роли руководите­ля. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обу­чающихся и инструкторов.

Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый прези­дент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что, с точки зрения потенциала руководителя, нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения про­грамм значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь.

Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкре­пить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ разви­тия руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании.

**Определение служебных состояний**. На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций:

|  |
| --- |
| Начальник отдела |
| Руководитель проекта |
| Инженер |
| Уход |

"Инженер" — именно та позиция, об изменении стоимости кото­рой в результате программ обучения хотело узнать руководство. В со­ответствии с этим и были выбраны приведенные выше позиции.

**Определение позиционной стоимости.** Далее консультант попытался определить стоимость для организации каждой позиции. В контрак­тах, принятых в компании, указывалась почасовая ставка оплаты для каждого работника. Умножением индивидуальной ставки на число часов, которое в среднем отрабатывает работник в течение года, была получена стоимость каждой позиции:

|  |  |
| --- | --- |
| Позиция | Позиционная стоимость |
| Уход | 0 |
| Инженер  Руководитель проекта  Начальник отдела | $ 27.000  $33.000  $40.000 |

**Расчет матрицы переходов.** Консультанту удалось собрать инфор­мацию о переходах более чем двухсот сотрудников за последние 10 лет, а также разделить эту информацию на тех, кто прошел курсы, и тех, кто их не прошел. На основе статистики были составлены две матрицы переходов для каждой группы сотрудников отдельно:

Работники, не прошедшие программу подготовки:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год *Т* | Год *Т*+ 1 | | | |
| Начальник отдела | Руководитель проекта | Инженер | Уход |
| Начальник отде­ла | 60% | 0 | 0 | 40% |
| Руководитель проекта | 35% | 35% | 0 | 25% |
| Инженер | 0 | 25% | 50% | 25% |
| Уход | 0 | 0 | 0 | 100% |

Работники, прошедшие программу подготовки:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Год *Т+* 1 | | | |
| Год *Т* | Начальник | Руководитель | Инженер | Уход |
|  | отдела | проекта |  |  |
| Начальник | 65% | 0 | 0 | 35% |
| отдела |  |  |  |  |
| Руководитель | 45% | 35% | 0 | 20% |
| проекта |  |  |  |  |
| Инженер | 0 | *40%* | 40% | 20% |
| Уход | 0 | 0 | 0 | 100% |

**Задание 2**

**Сравните две приведенные выше таблицы и определите:**

1. Насколько участие в программах обучения увеличивает вероят­ность повышения сотрудника по карьерной лестнице.

2. Насколько снижается вероятность ухода сотрудника из органи­зации, если он участвовал в программах обучения.

III. Стратегии управления персоналом

*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.**

Глава 5. 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**

**Ключевые слова:**

*политика организации*

*кадровая политика*

*стратегия управления персоналом*

*пассивная кадровая политика*

*реактивная кадровая политика*

*превентивная кадровая политика*

*активная кадровая политика*

*открытая и закрытая кадровая политика*

*этапы проектирования кадровой политики*

*кадровые мероприятия*

*Политика организации —*система правил, в соответствии с кото­рыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, вхо­дящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономиче­ской, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организа­ция разрабатывает и осуществляет *кадровую политику.* Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы госу­дарственной службы: именно в этих организациях наиболее последо­вательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Кана­ды, Германии).

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкование:

• система правил и норм (которые должны быть осознаны и опреде­ленным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, атте­стация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовыва­ются с общим пониманием целей и задач организации);

• набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: 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.

*Кадровая стратегия* (стратегия управления персоналом) — специ­фический набор основных принципов, правил и целей работы с пер­соналом, конкретизированных с учетом типов организационной стра­тегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кад­ровой политики.

5.1. Типы кадровой политики

... *мой недуг приписывали лености. Никто, конечно, не зная, 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**

Анализируя существующие в конкретных организациях кад­ровые политики, можно выделить два основания для их груп­пировки.

**Первое основание** может быть связано с уровнем осознанно­сти тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых ме­роприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следую­щие типы кадровой политики:

• пассивная;

• реактивная;

• превентивная;

• активная.

***Пассивная кадровая политика.*** Само представление о пас­сивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встре­титься с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персона­ла, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных по­следствий. Для такой организации характерно отсутствие про­гноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персона­ла, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в си­туации подобной кадровой политики работает в режиме экс­тренного реагирования на возникающие конфликтные ситуа­ции, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

***Реактивная кадровая политика.*** В русле этой политики ру­ководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных си­туаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к вы­сокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпри­нимает меры по локализации кризиса, ориентировано на по­нимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматривают­ся специально, основные трудности возникают при средне­срочном прогнозировании.

***Превентивная кадровая политика.*** В подлинном смысле сло­ва политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуа­ции. Однако организация, характеризующаяся наличием пре­вентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирова­ния кадровой ситуации на среднесрочный период. В програм­мах развития организации содержатся краткосрочный и сред­несрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработ­ка целевых кадровых программ.

***Активная кадровая политика.*** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кад­ровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с пара­метрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем гово­рить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для про­гноза и программ могут быть как рациональными (осознавае­мыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгорит­мизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида 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 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.

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 программы 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, но, может быть, 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. С точки зре­ния кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка мо­жет быть успешно проведена, например, на предприятии, обла­дающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализиро­ванный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой ра­боты в рамках данного типа кадровой политики.

**Вторым основанием** для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный пер­сонал или на внешний персонал, степень открытости по отно­шению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

***Открытая кадровая политика*** характеризуется тем, что ор­ганизация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные теле­коммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть аде­кватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стре­мительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Таблица 5.1.**Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Кадровый процесс* | *Тип кадровой политики* | |
| *открытая* | *закрытая* |
| ***Набор персона­ла*** | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| ***Адаптация персонала*** | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов,  предложенных 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 | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| ***Продвижение персонала*** | Затруднена возмож­ность роста, так как пре­обладает тенденция на­бора персонала | Предпочтение при назначе­нии на вышестоящие должно­сти всегда отдается сотрудни­кам компании, проводится планирование карьеры |
| ***Мотивация и***  ***стимулирование*** | Предпочтение отдается вопросам стимулирова­ния (внешней мотива­ции) | Предпочтение отдается во­просам 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 | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

***Закрытая кадровая политика*** характеризуется тем, что орга­низация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадро­вая политика 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. 5.1

5.2. Этапы построения 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.* Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответст­вующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение опти­мального баланса процессов обновления и сохранения числен­ного и качественного состава кадров в его развитии в соответ­ствии с потребностями самой организации, требованиями дей­ствующего законодательства, состоянием рынка труда.

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, должно происходить согласование следующих аспектов:

• разработка общих принципов кадровой политики, опре­деление приоритетов целей;

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

• информационная политика — создание и поддержка сис­темы движения кадровой информации;

• финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

• политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планиро­вание индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

• оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление про­блем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

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 политики проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой полити­ки.

**Этап 1. *Нормирование.*** Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями органи­зации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его фор­мирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принци­пы его существования в организации, возможности роста, тре­бования к развитию определенных способностей и т.д.

**Э т а п 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 этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учеб­ных заведений. Для корпоративной культуры с элементами ор­ганической организационной культуры, культивирующей дух "единой семьи", нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, боль­шее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производ­ственных ситуаций и т.д.

**Э т а п 3. *Мониторинг персонала.*** Цель — разработка про­цедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Не­обходимо выделить индикаторы состояния кадрового потен­циала, разработать программу постоянной диагностики и меха­низм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный монито­ринг персонала, множество отдельных программ кадровой ра­боты (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержа­ние эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, спо­собов диагностики и воздействия, способов принятия и реали­зации решений. В таком случае мы можем говорить о сущест­вовании кадровой политики как инструменте управления пред­приятием.

5.3. 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**

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

• хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;

• стратегическое планирование в узком смысле — предви­дение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основывать­ся на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

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

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

***Кадровые мероприятия****—* действия, направленные на достиже­ние соответствия персонала задачам работы организации, прово­дящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны раз­ного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 5.2).

Таблица 5.2.**Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Тип*  *стратегии организации* | *Уровень планирования* | | |  |
| *долгосрочный (стратегический)* | *среднесрочный (управленческий)* | *краткосрочный (оперативный)* |  |
| ***Открытая кадровая политика*** | | | | |
| ***Предпринима-тель­ская*** | 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*** | Активная политика привлечения профес­сионалов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонталь­ных и вертикальных управлен­ческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписа­ния. Создание должностных ин­струкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала | |
| ***Прибыльности*** | Разработка новых  форм организации тру­да под новые техноло­гии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязан­ных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров  (управляющих) | |
| ***Ликвидационная*** | Не рассматривается | Создание нормативных доку­ментов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству | Оценка персонала с целью со­кращения. Консультирование пер­сонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости | |
| ***Круговорота*** | Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации | Поиск перспективных спе­циалистов | Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая).  Реализация программ социальной помощи | |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Закрытая кадровая политика*** | | | | | | |
| ***Предприниматель­ская*** | Создание собствен­ных (фирменных) институтов | | Поиск перспективных сту­дентов, выплата стипендий, ста­жировка на предприятии | | | Привлечение друзей, родствен­ников и знакомых |
| ***Динамического роста*** | | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — 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 | |
| ***Прибыльности*** | | Разработка схем оп­тимизации труда, сокращения трудовых  затрат | | Реализация программ обучения управленческого персонала.  Разработка социальных про­грамм | Создание кружков "качества",  активное включение персонала в  оптимизацию деятельности орга­низации. Использование ресурсов  "внутреннего найма" — совмещение | |
| ***Ликвидационная*** | | Не рассматривается | | Проведение программ пере­подготовки | Поиск рабочих мест для пере­мещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников | |
| ***Круговорота*** | | Создание "инновацио­нных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов | | Разработка программ частич­ной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотруд­ников в направлениях, полезных фирме | Культивирование "философии  фирмы". Включение персонала в  обсуждение перспектив развития  организации | |
|  |  |  |  |  |  |  |

5.4. Условия разработки кадровой политики

*В эту ночь я долго не мог заснуть. Целый час я лежал в постели и думал об инкубаторе.*

**Н. Носов. Веселая семейка**

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*** 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 необходимо учитывать для созда­ния и реализации эффективных кадровых программ.

***Факторы внутренней среды.*** 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, в отличие от предпочитающей прин­цип децентрализации показывает, что этим предприятиям тре­буется различный состав профессионалов.

3. *Условия труда.* Приведем некоторые наиболее важные характеристки работ, привлекающие или отталкивающие людей:

• 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 непривлека­тельных 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 организации направлена на приведение кад­рового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.

2. В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культу­ры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая поли­тика.

3. Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в ор­ганизации также определяют тип кадровой политики.

4. Для построения адекватной кадровой политики необходимо раз­работать представление о целях, нормах и способах осуществления кад­ровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

**Контрольные вопросы**

1. Объясните понятие "кадровая политика".

2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?

3. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.

4. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.

5. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.

6. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие под­типы активной кадровой политики существуют?

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

8. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадро­вой политики.

9. Назовите этапы проектирования кадровой политики.

10. Объясните понятие "кадровое мероприятие".

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

Практикум

**Задание.**

**Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.**

Международная корпорация Холдинг "Наука Т" — одна из веду­щих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг "Наука Т" сегодня выпускает 60 тыс. на­именований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее фи­лиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг "Наука Т" — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулиро­вании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследо­вательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

**Особенности организационной структуры и производства.** Корпора­тивный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: соз­дание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной дея­тельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчинен­ных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг "Наука Т" с другими фирмами.

**Политика управления трудовыми ресурсами.** Кадровые службы Хол­динг "Наука Т" имеют высокий статус и обладают широкими полно­мочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпора­ция верит в необходимость таких организационной структуры и кли­мата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потен­циала, предоставление равных возможностей для развития и возна­граждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпо­рации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для кор­поративного менеджмента центральной проблемой является активиза­ция новаторской деятельности персонала. Разработаны особые меро­приятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулиро­вания творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринима­тельской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориен­тировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят "сквозной" харак­тер. Социальные программы направлены на поддержку профессио­нального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и по­вышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг "Наука Т" ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последователь­ность звеньев общей цепочки: "аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — инте­грация их усилий". Для этого Холдинг "Наука Т" использует не толь­ко свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, извест­ные специалисты, профессора университетов, приглашаются менедже­ры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и ди­пломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация воз­мещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Ра­ботать в Холдинг "Наука Т" престижно, и поэтому существует кон­курс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь "корпоративной семьи".

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Ддя расширения возможностей индивидуального роста введена система "двойной лестницы", иди "двух направлений в карьере" (в зависимо­сти от индивидуальных способностей и предпочтений работника воз­можно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

**Вопросы**

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.

2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (техно­логические, организационные, кадровые, во взаимодействии с други­ми организациями).

3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.

4. Опишите желаемого сотрудника организации.

5. Сформулируйте основные корпоративные правила:

• в области отбора, обучения и продвижения персонала,

• в области стимулирования труда.

6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Глава 6. Управление персоналом развивающейся 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**

**Ключевые слова:**

*задачи кадровой службы*

*линейный менеджмент*

*штабной кадровый менеджмент*

*кадровая информация*

*элементы корпоративной культуры*

*сила корпоративной культуры*

*уровни изменений*

*процедуры изменений*

*человеческая составляющая кризиса*

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 целостное представление о закономерностях функ­ционирования организации практически невозможно сложить, исходя из одного лишь 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.

6.1. Стадия формирования организации

*—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.

***Задача 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 документаций. 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.

*Подготовка организационного проекта:*

*•* проектирование организационной структуры;

• расчет потребности в персонале;

• анализ кадровой ситуации в регионе;

• разработка системы стимулирования труда.

*Формирование кадрового состава:*

• анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;

• определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

*Разработка системы и принципов кадровой работы:*

*•* формирование кадровой политики и плана кадровых ме­роприятий;

• формирование самой кадровой службы (организацион­ной структуры, набор состава);

• разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Вопросы, связанные с проектированием организации и фор­мированием кадрового состава, рассмотрим в следующей главе более подробно. Здесь же уделим внимание вопросу, на который менее всего обращают 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.\*

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

*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. 6.1).

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

**Что же необходимо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь?**

1. *Уровень, на котором предполагается реализовывать управ­ление персоналом.*

• Либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоратив­ном управлении персоналом.

• Либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить 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 мы будем гово­рить об уровне исполнителей — сотрудников кадровых подраз­делений (как правило, отдела кадров в традиционном представ­лении).

Рис. 6.1. **Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия**

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

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

где *Т1 —* суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч; *К1 —* численность персонала; *Ф*п — фонд оплаты труда.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. 6.1.\*

*\* Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

**Таблица 6.1. Штаб 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 |
| Исследования и развитие | 102 | 1 - 60 |
| Общественные нужды | 154 | 1 - 110 |
| Больницы | 180 | 1 - 28 |
| Банки | 98 | 1 - 72 |
| Страховые компании | 101 | 1 - 142 |
| Транспортировка и рас­пространение | 272 | 1 - 75 |
| Правительственные учре­ждения | 272 | 2-104 |
| Образование | 161 | 1- 46 |
| Другие фирмы | 194 | 1- 120 |

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 персо­налам.* 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%.

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ:

|  |  |
| --- | --- |
| ***США*** | ***ФРГ*** |
|  | *Административная деятельность:*  применение на практике нор­мативных документов в облас­ти организации и оплаты труда. |
| *Наем* и *увольнение.* | *Трудоустройство:* |
| анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использова­нием широкого оценочного ин­струментария | прием на работу,  ознакомление с требованиями  рабочего места и условиями  работы, продвижения, уволь­  нения. |
| *Обеспечение безопасных условий*  *труда и охрана здоровья:* | *Обеспечение благоприятных усло­вий труда и техники безопасно­сти:* |
| медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза | инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза. |
| *Развитие персонала:* | *Подготовка, переподготовка и*  *повышение квалификации:* |
| подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры. | повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвиже­ния персонала. |
| *Организация заработной платы и компенсаций:* | *Материальное стимулирование:* |
| 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. | весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствова­ние систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора. |
| *Обеспечение трудовых отношений:* | *Социальные вопросы:* |
| изучение и подготовка контрак­тов по найму, соглашения между профсоюза­ ми и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфлик­тов, анализ жалоб и предложе­ний персонала. | контакты с профсоюзами, содействие проведению обще­ственных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов. |

**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.

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.

6.2. Стадия интенсивного роста организации

*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.*

*Каковы же задачи управления на этой стадии?*

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 важными становятся 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: гае 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 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.

***Элементы корпоративной культуры****.* Организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворе­ние потребностей заказчиков и через это — своих собственных. Однако мы не сможем 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, мы не сможем 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 цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, — это *миссия* организации, представление о том, для чего орга­низация создается. Миссия отвечает на вопрос "Зачем"? Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, кто ее заказчики.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, — это *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?"

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 ее принципы 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. И даже меняется представление о цен­ностях организации: для массового клиента — удовлетворение типовых потребностей, для элитарного — особых, индивиду­альных.

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. Элемент корпоративной политики — особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию *внутренней среды* орга­низации, созданию внутренней интеграции следует проанали­зировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, пра­вила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ *технологии деятельности* должен дать ответы на вопро­сы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей техно­логии, чем наша технология отличается от технологий, осуществ­ляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельно­сти, которые могут быть привлекательны для клиентов.

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 понимает, какие цели и способы поведения характерны для данной орга­низации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до кон­кретного учебного центра), 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 структурах. 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 выделе­ние способов идентификации своих сотрудников, традицион­ных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

*Описание правил поведения* в организации может включать:

• осознание себя и своего места в организации, что свой­ственно организации — индивидуализм или всемерная 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 из­вне, 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.  Мы всемерно поощряем творческий подход к делу.  Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки. | У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и "не лезть не в свое дело".  Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с за­данными правилами и нормами.  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) поведение, отклоняющееся 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. *Сила корпоративной культуры —*характеристика, описывающая 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 ва­риантов поведения в различных ситуациях.

6.3. 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...*

**Терри Пратчетт. Землекопы, или новые приключения номов**

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти 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.

*Что это за проблемы?*

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?*

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.

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявле­ния резервов роста производительности и качества организация 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 гл. 10, посвящен­ной вопросам поддержания работоспособности организации.

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* (подготовкой 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 по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, — это уро­вень ориентации организации на изменения, степень ее вариа­тивности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

*О готовности к изменениям свидетельствуют следующие ор­ганизационные особенности компании:*

*• 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;

• *принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре, —* 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;

• *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.

*О способности к изменениям свидетельствуют следующие осо­бенности персонала:*

*• аналитичность сознания —* способность рассматривать си­туацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

• *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 и 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. 6.2). 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.;

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 на 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.

*Как надо построить процесс подготовки и проведения измене­ний, для того чтобы он прошел успешно?*

*• 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.

• *Обоснование изменений.* Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

• *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.

М е н е д ж е р у по персоналу следует организа­ционно обеспечить изменения, продумать процесс постепен­ного введения новых способов работы. Для этого он должен:

• выделить лидеров коллектива, групп — людей, автори­тетных для коллектива, для включения их в процесс преобразо­вания либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;

• сформировать целевые, проектные группы для разработ­ки стратегии и плана изменений и включить в них представи­телей разных отделений и сфер бизнеса организации;

• сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в орга­низации, а также формальных и неформальных лидеров;

• организовывать регулярные встречи проектной и экс­пертной групп по обсуждению проекта и его развитию;

• 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:*

*идентификация —* люди принимают предложенные измене­ния, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой служ­бы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;

*усвоение —* когда люди переводят общие цели и принципы 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.

Промежуточный механизм — *апробация.* 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).

6.4. Стадия спада (ситуация кризиса)

*К человеку же, который предвещает плохую погоду, мы, наоборот, питаем самые злобные, мстительные чувства.*

*— By 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, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатеже­способностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предпри­ятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

• продажа предприятия — полная ликвидация, продажа акти­вов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;

• введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);

• 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 с 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 труд, 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.*

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 со 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 собственно 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 на изменения (табл. 6.2).

Таблица 6.2.**Типология ситуаций собственно кризиса в организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Эмоциональная составляющая*** | ***Инструментальная оснащенность*** | |
| Кадровый состав организации | |
| Кадровый состав | *обладает необходи­мыми профессиональ­ными навыками* | *не обладает необходимы­ми профессиональными навыками* |
| *не ориентирован на изменения*    *ориентирован на изменения* | Ситуация 1      Ситуация 4 | Ситуация 2      Ситуация 3 |

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных в таблице.

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 ориен­тации 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 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 в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая сте­пень готовности к изменениям, самоорганизованность Для та­кой организации характерны внимание к ценностям и обост­ренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколь­ко к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же 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 формирования организации, интенсивного роста организации, стабилизации и спада.

2. Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.

3. Как рассчитать количество персонала кадровой службы?

4. Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?

5. Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.

6. Какие мероприятия могут способствовать удержанию корпора­тивной 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?

Практикум

**Задание 1.**

**Проанализируйте конкретный пример подготовки к созданию и выво­ду на запланированную мощность средней по размерам фирмы по произ­водству ювелирных изделий.\***

\* В основе практикума – материал выпускной работы слушательницы ИПК ГС*А. Мареевой.*

**Цель.** Насыщение рынка России и стран СНГ качественными и недо­рогими ювелирными изделиями российского производства с применени­ем новых, разработанных ведущими специалистами фирмы, технологий, а также выпуск дорогой эксклюзивной продукции.

**Форма собственности.** Частное предприятие, общество с ограни­ченной ответственностью.

**История создания и краткий анализ сложившейся ситуации.** Фирма "X" основана в 1997 г. на базе двух фирм. Первая фирма "Y" была соз­дана в 1996 г. Основной вид деятельности — оптовая торговля юве­лирными изделиями. В предполагаемом процессе взаимодействия с "X" эта фирма возьмет на себя функции маркетинга и будет основным сбытовым звеном фирмы "X". Фирма "Y" будет иметь самостоятель­ную бухгалтерию, склад, отделы маркетинга и сбыта. Предполагаемая организационная культура — предпринимательского типа (оценка ре­зультатов деятельности по количеству принесенной прибыли).

Вторая фирма ("Z") была основана в 1992 г. как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство ювелирных изделий. Специалистами этой фирмы проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в ювелирном производстве. За время своего существования эта фирма неоднократно оказывалась в кри­зисных ситуациях, приводивших ее практически к полному свертыванию своей деятельности.

После каждого кризиса предпринимались меры по восстановле­нию деятельности фирмы, которые давали непродолжительные поло­жительные результаты. Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу "семьи". Директор фирмы являлся руководителем и "отцом" для своих подчи­ненных. С ростом численности сотрудников организационных изме­нений не проводилось, что спровоцировало кризис управления. Руко­водителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточ­ных управленческих звеньев. Контроль за всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято ре­шение о приостановлении деятельности фирмы, роспуске сотрудников и создании новых фирм с более формализованными организационны­ми структурами и соответствующими управленческими схемами.

**Схема технологического процесса производства ювелирных изделий**

**Начало формирования концепции новой организации.** Слияние двух взаимодействующих фирм (одной — производственной, другой — торговой) позволит значительно снизить налогообложение и упорядо­чить систему управления. Так как штат фирмы "X" будет большей частью укомплектован из бывших сотрудников фирмы "Z", встает во­прос о максимальной формализации отношений на самом начальном этапе работ по созданию новой организации. При помощи концепции типов организационных парадигм (систем) Л. Константина желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями.

На первом этапе работы по структурированию организации была составлена схема технологического процесса производства ювелирных изделий, что позволило выделить основные структурные подразделе­ния с их специализацией, систему прямой подчиненности, коммуни­кационные связи между подразделениями.

Следующий шаг — разработка оптимальной управленческой струк­туры исходя из анализа схемы технологического процесса. Были выде­лены следующие структурные подразделения: склад сырья, склад гото­вой продукции, химическая лаборатория, заготовительный участок, плавильный участок, участок объемного литья, участок спецлитья в графитовые формы, участок ювелирно-сборочный, развесочный, упа­ковочный, гравировальный участки, бухгалтерия, отдел кадров, секре­тариат.

Подразделения, относящиеся к основному производству, находят­ся в прямом подчинении у заведующего производством, подразделе­ния вспомогательного производства — в прямом подчинении у гене­рального директора. Гравировальный участок, одновременно являю­щийся частью основного производства и выполняющий вспомога­тельные функции, подчиняется заведующему производством и работа­ет по указанию отдела маркетинга смежной фирмы.

Следует отметить, что описанная выше производственная структу­ра в силу некоторых объективных причин не может быть полностью создана сразу. Но это именно та модель организации, к построению которой мы желаем прийти, выполняя ряд последовательных шагов.

Как уже отмечалось, желаемая система была определена руково­дством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формаль­ными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. Прин­цип, положенный в разделение труда, — функциональный. Были оп­ределены руководители, специалисты и исполнители.

*Руководитель* организации — генеральный директор, распоряжаю­щийся ресурсами организации.

*Специалисты —* главный бухгалтер, заведующий производством, заведующий складом, менеджер по персоналу — не обладают админи­стративной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителю в процессе принятия решений.

*Исполнители —* работники вышеуказанных подразделений — пре­творяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации.

Так как в проектируемой организации необходим наивысший кон­троль за распределением и использованием основных ресурсов, необ­ходима определенная иерархичность в структуре.

Дальнейший шаг в разработке программы — расчет потребности в персонале, который будет проведен в нескольких аспектах с дальней­шим их обоснованием.

Проанализируем данные таблицы (с. 178). Для нормального функ­ционирования организации и выпуска запланированного объема про­дукции необходим штат, состоящий из 42 квалифицированных со­трудников. Учитывая имеющиеся сложности (финансовые и др.), можно начать работу, имея штат, указанный как необходимый. При этом функции плавильщиков могут переданы на литейный участок, объединяющий на первом этапе: специальное и объемное литье; функ­ции заготовщиков распределяются между литейщиками и ювелирами; юве­лиры самостоятельно производят химическую обработку изделий (т. е. ювелиры и литейщики осваивают смежные функции, что будет учиты­ваться при начислении заработной платы); упаковщик и развесчик объе­динятся; гравер должен работать на месячное опережение заказов; обязанности мастеров возлагаются на самых опытных работников участ­ков; заведующий химической лабораторией обучает и оказывает необ­ходимую помощь ювелирам.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Должность* | *Количество сотрудников* | | |
|  | *Идеальное* | *Необходимое* | *Желаемое.* |
| 1. Генеральный директор | 1 | 1 | 1 |
| 2. Главный бухгалтер | 1 | 1 | 1 |
| 3. Заведующий производ­ством | 1 | 1 | 0 |
| 4. Менеджер по персоналу | 1 | 0 | 0 |
| 5. Технический секретарь | 1 | 1 | 1 |
| 6. Кладовщик | 2 | 2 | 1 |
| 7. Химик | 1 | 1 | 1 |
| 8. Мастер, бригадир | 4 | 0 | 0 |
| 9. Плавильщик | 2 | 0 | 0 |
| 10. Заготовщик | 2 | 0 | 0 |
| 11. Литейщик | 4 | 3 | 3 |
| 12. Ювелир | 15 | 8 | 8 |
| 13. Ювелир по эксклюзив­ным работам | 2 | 0 | 1 |
| 14. Заведующий складом | 1 | 1 | 0 |
| 15. Упаковщик | 1 | 1 | 0 |
| 16. Развесчик | 1 | 0 | 0 |
| 17. Художник-гравер | 1 | 1 | 0,5 |
| 18. Лаборант | 1 | 0 | 0 |
| Итого | 42 | 21 | 17,5 |

Объем производства при такой расстановке кадров будет неболь­шим, но вполне достаточным на первом этапе. Доукомплектование штата может осуществляться в следующем порядке: 1) плавильщики; 2) заготовщики; 3) ювелиры — по мере загруженности уже работаю­щих; 4) лаборант; 5) упаковщик; 6) заведующий складом; 7) мастера; 8) менеджер по персоналу.

Работы на начальном этапе при очень маленьких оборотах воз­можны при соблюдении минимальных условий. Но в этом случае воз­никнут проблемы на складе: один кладовщик не будет справляться с работой. Возможно также, что ему будут переданы некоторые комму­никационные функции, выполняемые по схеме заведующим произ­водством.

При отсутствии заведующего производством на генерального ди­ректора перекладываются его обязанности, что может привести к кри­зисной ситуации в управлении. Гравер, работая без опережения и не на постоянной основе, не сможет вовремя обеспечивать формами ли­тейщиков (специфика работы). Это означает, что данная схема неэф­фективна.

Следующими шагами будут описание производственных коммуни­каций (реальная схема) и описание деятельности по ключевым пози­циям.

**Описание деятельности по ключевым позициям.**

*Генеральный директор —* распоряжается ресурсами организации и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее ру­ководство и необходимую юридическую поддержку (регистрацию, ли­цензирование и т.п.); обеспечивает необходимое финансирование, бесперебойную поставку сырья, безопасность фирмы и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежной фирмы; осуществ­ляет стратегическое и текущее планирование деятельности.

*Заведующий производством —* планирует объем выпуска продукции, закупки сырья и расходных материалов; планирует и отслеживает движение сырья по подразделениям (количественно и по времени); анализирует результаты химических анализов для выявления лучших и худших поставщиков; предоставляет обоснованную информацию гене­ральному директору; участвует в распределении сырья по имеющемуся плану (совместно с кладовщиками); участвует в формировании паке­тов-заказов; отслеживает качество выполнения ювелирных работ; уча­ствует в передаче готовой продукции; следит за работоспособностью технологической базы и наличием инструмента; является основным коммуникатором между подразделениями; дает опережающие задачи граверу по рекомендациям отдела маркетинга смежной фирмы. Участ­вует в приеме готовых форм; осуществляет контроль за всеми произ­водственными процессами; дает необходимые рекомендации руково­дству; участвует в стратегическом и текущем планировании.

*Кладовщик —* сдает сырье на химический анализ; производит при­ем сырья по количеству (весу) и составляет акт приемки; принимает сырье после химического анализа по весу и составляет акт; передает по расходной накладной сырье на плавку; получает после плавки сы­рье по весу и составляет акт; на основании заявки заведующего про­изводством проводит сортировку сырья по участкам работ: плавка, литье объемное, спецлитье, эксклюзивные работы; выдает материалы по участкам на основании расходных накладных; по мере выполнения работ подразделениями производит и оформляет актом приемки, при­ем полуфабрикатов по весу и количеству; сортирует заготовки; по за­явке заведующего производством формирует пакеты-заказы. Выдает их в работу и дополнительные материалы (по заявкам ювелиров); прини­мает собранные изделия по количеству и весу; упаковывает согласно требованию Государственной инспекции пробирного надзора; списывает лом; производит разбор по пакетам и выдает на доработку; выдает камни по заявкам ювелиров; принимает готовую продукцию по весу и количеству; развешивает, прикрепляет ярлыки и упаковывает изделия (при отсутствии участков развески и упаковки); производит сортиров­ку продукции по ассортименту; передает ее на склад готовой продук­ции; ежедневно выдает и принимает гофты от ювелиров, литейщиков и плавильщиков; ведет учет движения сырья внутри фирмы (по техно­логическому процессу); ведет учет потерь материала; по требованию заведующего производством составляет отчеты о наличии, движении, потерях и остатках материала, а также о наличии готовой продукции.

Остальные позиции описываются согласно стандартным должно­стным инструкциям.

Следующими шагами в разработке новой организации будут дей­ствия, направленные на формализацию внутренних связей; создание правил внутреннего распорядка; создание положений о персонале и подразделениях (участках); проведение анализа деятельности по всем имеющимся участкам работ; на основании анализа деятельности и имеющихся стандартных должностных инструкций разрабатываются должностные инструкции для всех остальных сотрудников.

На этом этап подготовки будет закончен, за ним последуют этапы наладки оборудования и набора персонала.

Так как штат фирмы "X" будет полностью укомплектован из быв­ших сотрудников фирмы "Z", то отдельно этот вопрос рассматривать­ся не будет. Все принятые сотрудники будут ознакомлены с новыми правилами, нормативными документами, правами и обязанностями и после подписания трудовых соглашений смогут приступить к работе.

Следует отметить, что проектирование новой организации осно­вывается на следующих принципах.

• Создание образа "идеальной" организации, способной произ­водить продукцию по заданным в технико-экономическом обоснова­нии объемам.

• Анализ имеющейся на сегодняшний день ситуации и определе­ние недопустимых ошибок, ведущих к кризису управления.

• Выбор путей, позволяющих не допустить этих ошибок.

• Планирование этапов (шагов) по созданию организации.

• Детальная проработка этих шагов и определение их последова­тельности.

• Подготовка к запуску организации.

Если для успешного выполнения программы имеется все необхо­димое: желание сделать планы действительностью, необходимая мате­риально-техническая база и план действий, то при соблюдении после­довательности и согласованности в действиях, а также при наличии эффективного руководства, программа может быть реализована в кратчайшие сроки.

IV. Технологии и методы управления персоналом

— *Книгой кулинарных рецептов совер­шенно невозможно пользоваться.*

— *Почему?*

*— Каждый рецепт в ней начинается словами "возьмите чистую кастрюлю".*

**Старый холостяцкий анекдот**

Глава Х. Методы формирования кадрового состава

*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**

**Ключевые слова:**

*факторы проектирования организации*

*планирование потребности в персонале*

*оценка потребности в персонале*

*оперативный и долговре­менный расчет численно­сти персонала*

*анализ деятельности*

*факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу*

*источники привлечения персонала оценка качества найма*

*оценка кандидатов при приеме на работу*

*конкурс при приеме на работу*

*парадигмы конкурса*

*адаптация сотрудников*

Работа менеджера по персоналу направлена на создание необхо­димого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого менеджер по персоналу должен продумать меры по формиро­ванию персонального состава организации, поддержанию работоспо­собности персонала и оптимизации кадрового состава.

7.1. 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.

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то возможные связи между звеньями системы позволяют различать следующие виды структурирования:

• *линейная —* звенья связаны друг с другом последовательно;

• *кольцевая —* звенья связаны друг с другом также последо­вательно, но "выход" последнего звена одновременно является "входом" первого;

• *"колесо" —* в отличие от кольцевой в центре (на месте "оси") имеется звено, связанное со всеми остальными;

• *звездная —* в отличие от структуры "колесо" отсутствуют периферийные связи ("обод"), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);

• *многосвязная —* в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;

• *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");

• *иерархическая —* характеризуется наличием иерархии управления;

• *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: географически (цеха, отделы...), функ­ционально (каменщик, нормировщик...), 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**

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:

где *п —* число подчиненных, *N —* число связей.

*\* Ковалевский C.В.* Руководитель и подчиненный. — М., 1973.

Количество всех возможных отношений, в которые вступает руководитель со своими подчиненными, рассчитанное по этой формуле, представлено в следующей таблице, из которой сле­дует, что принципиальное изменение количества отношений руководителя с подчиненными происходит при увеличении числа подчиненных с одного до двух.

|  |  |
| --- | --- |
| *Число подчиненных* | *Количество взаимосвязей* |
| 1 | 1 |
| 2 | 6 |
| 3 | 18 |
| 4 | 44 |
| 5 | 100 |
| 6 | 222 |
| 7 | 490 |
| 8 | 1080 |
| 9 | 2376 |
| 18 | 2259602 |

Если один руководитель *(Р)* имеет двух подчиненных *(А* и *Б),* можно поддерживать прямые связи *Р* и *А,* а также *Р и Б.*Однако бывают случаи, когда *Р* взаимодействует с *А* в присут­ствии *Б,* и наоборот. Кроме того, между *А* и *Б* существуют взаимосвязи *А — Б* и *Б — А.*

Таким образом, можно различать три вида связей между ру­ководителем и более чем одним подчиненным: *прямые, группо­вые* и *перекрестные.*

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:

• сфера контроля за деятельностью подчиненных, которую предполагается возложить на руководителя (широкая, вклю­чающая все виды активности подчиненных, или специализиро­ванная по направлениям деятельности, узкая);

• уровень взаимосвязи между подразделениями (высокая интенсивность взаимодействия и обмена информацией или низкая);

• степень неопределенности задач, решаемых структурой (низкая, когда решения известны и пути достижения целей алгоритмизированы, или высокая);

• уровень сложности задач, стоящих перед организацией.

Ответы на эти вопросы могут служить основанием для вы­бора типа линейной организационной структуры.

**Функциональная организационная структура**

Строится по принципу распределения функций внутри ор­ганизации и чаще всего существует одновременно с линейной.

Один из подвариантов функциональной структуры — *диви­зионная (департаментная)* структура, которая 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").

**Адаптивные структуры**

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**

Факторы проектирования организаций — это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде мы можем выделить четыре группы факторов:

• внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;

• технология работ и тип совместной деятельности;

• особенности персонала и корпоративной культуры;

• прототипы и уже существующие, и показавшиеся себя эффективными организационные структуры аналогичных орга­низаций.

***К факторам внешней среды относятся:***

*•* 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. 7.1):

Рассмотрим более подробно возможные варианты ситуаций:

Ситуация 1 характеризуется *умеренно-высокой неоп­ределенностью:* 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 характеризуется *высокой неопределенно­стью:* 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 характеризуется *умеренной неопределен­ностью:* 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.

Ситуация 4 характеризуется *низкой неопределенно­стью:* она практически стабильна — факторов мало, факторы схожи и практически неизменны. Такая ситуация может на­блюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

***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. 7.2).

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 в 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.

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 разной технологии, могут быть эффективны разные типы организационных структур:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Технология работ* | *Тип совместной деятельности* | *Тип организационной структуры* |
| Ситуация 1  Ситуация 2  Ситуация 3 | Совместно-индивидуальная Совместно-творческая Совместно-взаимодействующая | Проектная  Матричная  Линейная с функ­циональными связя­ми |
| Ситуация 4 | Совместно-последовательная | Линейная |

***Особенности персонала и корпоративной культуры.*** Какие особенности персонала и корпоративной культуры необходимо учитывать при создании организационной структуры?

Наиболее существенными могут оказаться:

• уровень подготовки;

• способность к командной работе;

• тип управленческой роли;

• тип организационной культуры.

*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. Если 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.

*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.

*Тип управленческой роли —* наличие в организации руководи­телей, способных выполнять разные управленческие роли, так­же определяет выбор организационной структуры:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Тип* | *Организационная структура* | | | |
| *управленческой роли* | *Линейная* | *Функциональная* | *Проектная* | *Матричная* |
| *Руководитель* | х                               х                            х                              х | | | |
| *Администратор* | х | | | |
| *Организатор* | х                            х                               х | | | |
| *Управленец* | х                               х | | | |

*Тип организационной культуры.* Конечно, мы не сможем рас­смотреть здесь многообразие конкретных корпоративных куль­тур, возьмем за основание типологию организационных куль­тур, основанную на типе совместной деятельности, которую мы рассматривали в гл. 2. Тип совместной деятельности, тип от­ношений и ценностей, характерных для разных организацион­ных культур, будет детерминировать и тип адекватной органи­зационной структуры:

|  |  |
| --- | --- |
| *Тип организационной культуры* | *Тип организационной структуры* |
| ***Предпринимательская***    ***Партиципаторная***    ***Органическая***          ***Бюрократическая*** | Проектная    Матричная    Линейная с функциональными связями, горизонтальными груп­пами по типу "семьи"    Линейная |

***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.

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 организационной структуре.

**Этапы проектирования организации**

Проектирование организации осуществляется в четыре этапа.

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: группировка работ вокруг ресурсов и во­круг результата деятельности.

При создании организационной структуры возможна сле­дующая группировка функций (рис. 7.3):

Ситуация  1  — группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности того клиента, ради удовлетворения потребностей которого и создается организа­ция. Если организация в большей степени ориентирована на свои ресурсы, то специфика самой деятельности 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. Определение внутренних связей. Например, вертикаль­ных — горизонтальных, формальных — неформальных, функ­циональных, подчиненности.

6. Определение масштаба 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. Определение 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. Распределение прав и ответственности. Определение принципов руководства. Возможны два основных подхода:

• принцип единства распределения прав и ответственности (единачалие);

• принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

9. Определение уровня централизации и децентрализации, т. е. количества решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

10. Выбор стратегического принципа функционирования — что организации будет более важно: дифференциация — выде­ление частей (элементов) в ответ на спрос внешней среды, 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:

• содержанию деятельности — деятельность развивается, изменяются технологии,

• особенностям персонала — приходят новые люди, со­трудники обучаются, овладевают опытом и т. д.,

• 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. Проведение изменений, способствующих сохранению фирмой занятых позиций. Этот этап должен включать следую­щие основные подэтапы (рис. 7.4):

**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 структуры;

• делегированием полномочий;

• выделением функций стратегического управления и цен­тральных функциональных служб.

Однако дивизиональная структура обладает рядом парамет­ров, способных снизить ее эффективность в современной си­туации:

• явным различием мировоззрений специалистов разных подразделений, что приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;

• различием, а иногда и взаимоисключительностью целей различных подразделений, что 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);

• ограничением в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденцией к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);

• независимостью отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующей интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбы­товой деятельности;

• неспособностью 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.

***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 достижение 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 предпринимательство 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.

7.2. Оценка 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. 12 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:\*

• сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

• каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

• как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;

• каким образом обеспечить условия для развития персо­нала;

• каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

\* *Менеджмент* организации/ Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 1995.

**Характер оценок потребности в персонале**

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*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 рабочих и их про­фессиональный и квалификационный состав позволяют: произ­водственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

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

***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

• развитие предприятия (научно обоснованное определе­ние прироста должностей в связи с увеличением производства)

*ДП = Апл – Аб,*

где *Апл*и *Аб —* общая потребность в специалистах в планируемый и базо­вый периоды;

• частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

*ДП=А*пл  *К*в,

где *К*в  — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 *%* от общей численности в год);

• возмещение естественного выбытия работников, зани­мающих должности специалистов и руководителей (оценка де­мографических показателей кадрового состава, учет смертно­сти...);

• вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

***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 отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя *А* (потребность в специалистах) будет выглядеть сле­дующим образом:

*А* = *Чр*  *Кн,*

где *Чр*  — среднесписочная численность работающих;

*Кн* — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

7.3. 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**

Анализ кадровой ситуации в регионе особенно важен на стадии формирования организации и существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат 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 страте. 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:\*

• высший слой работников нефизического труда;

• низший слой работников нефизического труда;

• высший слой работников физического труда;

• низший слой работников физического труда;

• фермеры и сельскохозяйственные работники.

\* *Казьмина О.Е., Пучков П.И.* Основы этнодемографии. — М., 1994.

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).

7.4. 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 на следующие во­просы:

• сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;

• какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;

• как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;

• какой режим работы оптимален для данного рабочего места;

• какими характеристиками (особенностями) должен обла­дать работник для выполнения данной производственной опера­ции;

• 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 (рис. 7.5).\*

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

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

• для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника. Спроектированные варианты тщательно про­веряются в ходе 8-го шага с целью выявления и устранения не­достатков;

• для формирования перечня критериев оценки кандида­тов на работу в должности (шаг 7б).

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации следующих кадровых программ:\*

|  |  |
| --- | --- |
| *Наименование программы* | *Содержание информации и цели ее использования* |
| 1 | *2* |
| Описание рабочего  места | Изложение сути рабочего процесса, обя­занностей работника и степень его ответ­ственности, сведения об условиях работы |
| Спецификация рабо­чего процесса | Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель |
| Создание проекта ра­бочего места | Оптимальное сочетание элементов, обя­занностей и задач, связанных с данной рабочей должностью |
| Подбор сотрудников | 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 |

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

**Типовая структура профессиограммы**

*Профессиографический анализ —* анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаи­модействия, максимально полно описывающих деятельность.

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 —* 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.

Пример.

**Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу.\***

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

**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 менеджера:**

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 личные контакты.

3. Проводить 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 менеджера**

В качестве примера приведем спецификацию рабочего про­цесса менеджера по управлению персоналом:\*

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.

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

7.5. Привлечение кандидатов на работу в организацию

*Можете называть себя "кладоискатель высшей ка­тегории ", если вам не по вкусу "взломщик ". Некото­рые именуют себя так. Нам-то все равно. Гэндальф сообщил нам, что один местный специалист срочно ищет работу и что собрание назначается здесь, в среду, на пять часов.*

**Дж. 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.

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 иной 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:

|  |  |
| --- | --- |
| *Действия потенциального кандидата* | *Задачи менеджера по персоналу* |
| Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели.  Что позволяет рассматривать пред­лагаемые 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.  Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориен­тированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.) | Анализ способов получения ин­формации, наиболее подходя­щих для вашего потенциального кандидата.  Оценка влиятельности раз­личных средств массовой ин­формации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандита. |
| Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их меж­ду собой по:  отраслям промышленности,  типам компаний, предложенным функциям,  другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рас­смотреть более 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 |

Ш а г 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.

**Кто занимается набором персонала**

В крупных организациях набор персонала осуществляет 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 следующая таблица:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Процедуры набора на работу* | *Действия линейного менеджера (ЛМ)* | *Действия менеджера по персоналу (МП)* |
| Постановка задач приема на работу | Постановка задач и консультация у МП | Консультация ЛМ по состоянию рын­ка рабочей силы |
| 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 |
| Решение о методах набора | Консультация МП по методам набора | Определение мето­дов набора и кон­сультация у ЛМ |
| Набор претендентов из колледжей | Иногда выпускников колледжей | Набором служащих из колледжей ' |
| Изучение эффектив­ности набора | Анализ затрат и вы­год набора | Анализ затрат и выгод набора |

**Источники привлечения кандидатов**

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

\* *Щекин Г.В.* Как работают с людьми за рубежом. — Киев, 1992.

Методы набора персонала из внутреннего источника разно­образны.

*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\* 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.

*\* Шкатулла В.И.* Кадровая политика в современных условиях. Ч. 3// Библиотека журнала "Кадры". № 47. 1995.

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

*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.

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.

*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.

*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 критериев 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.

*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, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кан­дидатов. Целесообразно 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 следую­щая таблица:\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Источники* | *Преимущества* | *Недостатки* |
| ***Внутренние*** | Примером 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 работы | Адаптация нового со­трудника, возможно ухуд­шение морально-психоло­гического климата среди давно работающих |

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.

**Альтернативы найму**

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.

**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:

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

*\* Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.

**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:\*

*КН* = (РК + Пр*+* Ор): *Ч,*

где *КН —* качество набранных работников, *%;*

*РК* — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной ра­боты набранными работниками;

Пр — процент новых работников, продвинувшихся по службе в те­чение одного года;

Ор — процент новых работников, оставшихся работать по проше­ствии одного года;

Ч — общее число показателей, учтенных при расчете.

*\* Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.

**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.

7.6. 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.  "Еще праздные мысли"**

**Проблемы и этапы оценки персонала**

Задача службы персонала, осуществляющей оценку 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:\*

• предварительную отборочную беседу;

• заполнение бланка заявления;

• беседу по найму (интервью);

• тестирование;

• проверку рекомендаций и послужного списка;

• медицинский осмотр;

• принятие решения.

*\* Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.

Ступень 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 это не важно и 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.

Ступень 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.

Ступень 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.

Ступень 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.

Ступень 5.***Проверка рекомендации 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 способствоватьраспространению 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.

Ступень 6. ***Медицинский осмотр****.* Проводится, как пра­вило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

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

**Методы оценки**

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 повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна 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, %* |
| Центры оценки персонала Тесты на профпригодность Общие тесты способностей Биографические тесты Личностные тесты  Интервью  Рекомендации  Астрология, графология | 70-80  60  50-60  40  40  30  20  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:

|  |  |
| --- | --- |
| *Метод (ступень) отбора* | *Затраты* |
| 1. Предварительная отборочная беседа  2. Заполнение бланка заявления  3. Беседа по найму  4. Тесты по найму  5. Проверка рекомендаций и послужного списка  6. Медицинский осмотр  7. Принятие решения | Незначительные  Незначительные  Затраченное время х Затраты на час  5—10 тыс. долл.    100 долл.  100 долл. |

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.

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

7.7. Конкурсный набор персонала на работу

*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 Кэрролл. История с узелками**

**Цели и элементы конкурса**

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.

\* *Базаров Т.Ю.* Технология центров оценки для государственных служащих. Про­блемы конкурсного отбора. — М.: ИПК ГС, 1995.

**Парадигмы конкурса — подходы к организации и проведению конкурса**

Сложилось несколько подходов к организации и проведе­нию конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

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

***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.

***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.

**Этапы конкурса**

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.

В случае парадигмы "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.

В ситуации парадигмы "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.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия соз­дается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессио­нальными, управленческими и другими параметрами оценки.

Задачи конкурсной комиссии: 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 данного мероприятия 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 таблице, где оптимальные в рамках пара­дигмы мероприятия обозначены символом "+" , несовместимые с парадигмой мероприятия — символом "—", мероприятия в рам­ках парадигмы — символом "0":

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Мероприятие по подготовке конкурса* | *Парадигма конкурса* | | |
| *Подбор* | *Отбор* | *Выборы* |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Принятие решения о необходи­мости проведения конкурса | *+* | + | + |
| Создание конкурсной (избира­тельной) комиссии | *—* | + | + |
| Разработка и утверждение норма­тивных документов, регламенти­рующих деятельность конкурсной избирательной комиссии | — | + | 0 |
| Публикация объявления о прове­дении конкурса | 0 | + | 0 |
| Разработка программы основного этапа конкурса | 0 | + | — |
| Утверждение программы основ­ного (в некоторых случаях и за­ключительного) этапа проведе­ния конкурса (заседание кон­курсной комиссии) | 0 | + | — |
| Подбор специалистов и форми­рование групп научного сопро­вождения | 0 | + | — |
| Разработка необходимого инст­рументария для проведения кон­курса | 0 | 0 | + |
| Создание организационно-технической группы по матери­ально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса | 0 | + | + |
| Подготовка и оценка рефератов | 0 | + | — |
| Подготовка материалов к рас­смотрению на заседании кон­курсной комиссии | 0 | + | + |
| Рассмотрение документов, пред­ставленных кандидатами на уча­стие в конкурсе (заседание кон­курсной комиссии) | + | + | о |
| Определение списка кандидатов на участие в конкурсе | + | + | + |
| Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведе­ния конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем) | 0 | + | 0 |
| Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии) | + | + | + |

**Основной этап**

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависи­мости от ситуации, сложившейся в организации:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *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 |

**Способы формирования программы конкурса**

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

***Аттестационный способ.*** Основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разрабо­танного метода *персонал-технологии.* Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и лично­стных качеств применительно к данной конкретной управлен­ческой деятельности. Эти качества описываются в виде *словаря деловых характеристик.* Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, под­чиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кан­дидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обра­ботки 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 компьютере должен быть уже иной.

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

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую кон­цепцию В. К. Тарасова, ориентированную на пять необходимых управленческих блоков:\*

• составление деловых писем, приказов и распоряжений;

• разработка положений, уставов, инструкций;

• техника общения — умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и дело­вую беседу;

• техника перехвата и удержания управления — стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мо­тивации кадров;

• организация производства — оценка претендентов на ра­бочие места .и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;

• коммерческая деятельность — кредитование и банков­ское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия де­нег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая по­литика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих зло­употреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, орга­низация связи с общественностью, техника рекламы, использо­вание консультантов.

\* *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л., 1989.

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.

***Игротехнический способ****—* это достаточно сложная и разно­образная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый — на основе менеджерской концепции В. К. Тарасова со строго структурированными игровыми ими­тационными процедурами (персонал-технология),\* второй — на базе *организационно-деятельностных игр* (ОДИ).

\* *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л., 1989.

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.

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: группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы), группа экспертов и 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.

***Способ ситуационного моделирования****—* это технология, ори­ентированная на решение конкурсных задач в условиях соци­ально-экономической, политической и социально-психологической 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.

*Процедуры и методы*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Пара­дигма* | *Тес­тиро­вание* | *Роле­вые игры* | *Си-туа-*  *цион-* | *Груп­повая дис­* | *Собе­седо­вание* | *Пуб­личное выс­* | *Опрос об-щест-* | *Анализ доку­мен­* | *Оцен­ка рефе­* | *Экс­перт­ный* |
|  |  |  | *ное моде­* | *куссия* |  | *тупле­ние* | *вен-ного* | *тов* | *ратов* | *опрос* |
|  |  |  | *лиро­вание* |  |  |  | *мнения* |  |  |  |
| ***Подбор*** | *0* | *-* | *-* | - | + | *-* | *-* | + | 0 | *+* |
| ***Выборы*** | *-* | *-* | *-* | + | 0 | + | + | 0 | *-* | *-* |
| ***Отбор*** | *+* | *+* | *+* | + | 0 | + | 0 | + | *+* | + |

Приняты обозначения:

"+" — оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы;

"—" — несовместимость с парадигмой использования данной проце­дуры;

"0" — незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

Целесообразность использования конкретных методов (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципа­ми: адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуа­ции имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом из­бранных парадигм проведения конкурса.

Мероприятия основного этапа конкурса:

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Мероприятие заключительного* | *Парадигма конкурса* | | |
| *этапа конкурса* | *Подбор* | *Отбор* | *Выборы* |
| Подведение итогов | + | + | + |
| Оглашение результатов | 0 | + | + |
| Оповещение общественности | 0 | + | + |
| Прием и рассмотрение апелляций | — | + | — |
| Утверждение результатов | + | + | 0 |

7.8. Адаптация персонала

*Неделю тому назад состоялся вечер "Общества спа­сания на водах", о чем свидетельствовал также ло­зунг на стене: Дело помощи утопающим—дело рук самих утопающих*

**И. Ильф, Е. Петров. 12 стульев**

**Цели и этапы адаптации**

*Адаптация —* процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного пове­дения в соответствии с требованиями 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. То есть 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.

Этап 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 непривычные 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 незнакомую 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, т. д.

Этап 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* | *Обязанности* | |
| *по ориентации* | *непосредственного* | *менеджера* |
|  | *руководителя* | *по персоналу* |
| Составление программы |  |  |
| ориентации | Выполняет | Ассистирует |
| Ознакомление новичков с |  |  |
| фирмой и ее историей, кад­ |  |  |
| ровой политикой, условиями |  |  |
| труда и правилами |  | Выполняет |
| Объяснение задач и требова­ |  |  |
| ний к работе | Выполняет |  |
| Введение работника в рабо­ |  |  |
| чую группу | Выполняет |  |
| Поощрение помощи нович­ |  |  |
| кам со стороны опытных |  |  |
| работников | Выполняет |  |

Обычно***программа ориентации*** включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения 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.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена***специальная программа,*** осуществляемая как в формах специальных 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.\**

\* *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

Этап 3. *Действенная адаптация.* Этот 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 в рамках этого этапа оказывать макси­мальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особен­ностей взаимодействия с коллегами.

Этап  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.

**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 ситуацию во внешней среде и технологию 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. 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. Какие парадигмы конкурсного набора вы знаете?

14. Назовите этапы адаптации сотрудника в организации.

Практикум

**Задание.**

**Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.**

Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам — ме­неджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объя­вил, что оператор компьютерной верстки Сидоров И. Л. из производ­ственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша за­дача — осуществить поиск кандидатов на данную должность. Результа­том вашей работы над заданием должен стать проект приказа о прове­дении подбора на вакантную должность и приложения к проекту при­каза, которые вы должны будете подготовить на основании имеющей­ся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, га­зетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу: план-график мероприятий по подбору кадров; текст рекламного объявления; смета проекта; критерии первич­ного отбора кандидатов; список документов и материалов, которые дол­жен представить кандидат при обращении о приеме на работу.

Итак: сегодня, в понедельник 15 апреля 10—00 вам необходимо **обработать информацию и подготовить проект приказа, план-график раз­ворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а также критерии первичного отбора кандидатов.**

**Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата**

**1. Название организации**. Издательство "Камилла".

**2. Организационно-правовая форма**. Акционерное общество закры­того типа.

**3. Вид деятельности** — выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.п. издания, финансирова­ние других издательских проектов, а также совместное издание.

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание кон­трактов с авторами производятся как в пределах СНГ, так и за рубе­жом (в т. ч. в других издательствах и агентствах).

**4. История развития организации**. Фирма АОЗТ "Издательство "Камилла" образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался вы­пуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

**5. Масштабы деятельности фирмы**. В среднем в месяц выпускается около 25—30 новых наименований книг тиражами порядка 30— 100 тысяч экземпляров, т. е. в месяц около одного миллиона экземп­ляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, из­данных ранее. Месячный оборот составляет порядка $1,500,000.00— $2,000,000.00 в зависимости от времени года, так как спрос та данную продукцию — сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет прибли­зительно $600,000.00—$1,000,000.00 в месяц.

В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее каче­ство, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, ско­рость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России.

Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с кото­рыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40% сбыта продукции приходится на семь основных офи­циальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20%—30% — на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотруд­ничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

**6. Характер собственности.** Фирма является акционерным общест­вом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственно­сти, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, яв­ляется юридическим лицом.

**7. Территориальное расположение.** Фирма находится в Москве. Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о со­трудничестве.

**8. Характеристика выпускаемой продукции.** Фирма выпускает в ос­новном следующую продукцию:

1) высококачественная полиграфическая продукция (художествен­ные альбомы, книги об искусстве, истории и т.п.). Это элитные изда­ния с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;

2) многотомные подписные издания (серии книг);

3) художественная литература в твердом переплете;

4) дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

**9. Используемое оборудование.** Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры "Macintosh-Cuadro" на базе процессора "Motorolla", "Pentium" (IBM PC 586) на базе процессора "Intel", сканеры фирмы "UMAX" и "AGFA", наиболее популярные сейчас. Разработана программа "Adobe Photoshop", позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

**10. Принципы кадровой политики.** Тип кадровой политики: откры­тая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей. Эта цель реа­лизуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалифи­кации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение поли­тики полной занятости сотрудников путем сокращения "времени их простоя", т. е. распределение функциональных обязанностей работни­ков таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загружен­ным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей; 3) материальная заинтересованность.

**11. Структура фирмы.**

**Описание работы**

**Наименование должности:**    оператор компьютерной      верстки (макетер).

**Место работы:** производственный отдел.

**Подчиненность**: заместитель директора по производству.

**Виды выполняемых работ:** различные виды конвертации текста из одного формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

**Оборудование, используемое оператором:** персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры HP III, HP IIIp, HP IV, HP IV plus.

**Производственные связи**: а) частые (с коллегами-макетерами, на­борщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству); б) редкие (с художниками, редакторами).

**Заработная плата**: сдельная от 700 до 900$, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте + ежегодная премия.

**Образование:** высшее техническое либо среднее специальное.

**Возраст:** от 22 до 45 лет.

**Рабочие нормы:** верстать в день одну книгу объемом 450— 500 страниц либо две книги объемом 320—332 страниц простой верстки.

**При найме** на работу**будут учитываться** опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстан­ных оригинал-макетов.

**Информация о кадровых агентствах, осуществляющих набор персонала**

**1. Консалтинговая фирма "Приз"**

**Краткая историческая справка:** АОЗТ "КФ "Приз" основано 25 апреля 1994 г. специалистами, имеющими опыт работы в сфере кадрового консалтинга и подбора персонала от двух до четырех лет. Занимается подбором высококвалифицированных работников для фирм и предприятий всех форм собственности. Имеет два банка дан­ных о специалистах: пассивный (30 000 чел.) и активный (2500 чел.). Использует компьютерную экспертную систему "Служба персонала", которая позволяет решать также вопросы сокращений штатов, форми­ровать резерв на выдвижение. В 1994 году выполнены заказы на поиск и отбор 86 специалистов; пять заказов на маркетинговые исследова­ния с целью определения размера оплаты труда по интересующим группам специальностей, проведено консультирование более 40 фирм по общим вопросам работы кадровой службы.

**Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям:**высший руководящий состав, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, менеджеры по маркетингу и рекламе, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по персоналу, секретари, личные помощники, офис — менеджеры, инженеры, технологи, специалисты по информа­ционным системам, программисты, юристы, специалисты по страхо­ванию, няни, гувернантки, водители, другие.

**Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам дея­тельности:** промышленность, строительство, транспорт, средства мас­совой информации, издательское дело, услуги, банки и финансовые компании, страховые компании, торговля (оптовая), а также: наука и научное обслуживание, обслуживание частных лиц.

**Отделения, филиалы, дочерние фирмы.** Татарстан, г. Казань (обра­щаться через московский офис).

**Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок рас­четов:** стоимость услуг по поиску и отбору персонала определяется по твердым расценкам в зависимости от категории работника с использо­ванием понижающих и повышающих коэффициентов (имеется прайс-лист). Оплата осуществляется в два этапа: 40% — предоплата, 60% — при приеме кандидата на работу. Консалтинговые услуги — почасовая оплата.

**Гарантии для клиентов:** при увольнении подобранного специалиста в течение 30 дней со дня выхода на работу по причине нарушения им условий найма (в том числе несоответствие занимаемой должности) фирма производит разовую замену без дополнительной оплаты. Срок гарантированного сопровождения может быть увеличен (уменьшен) по желанию заказчика.

**Другие виды услуг:** консультации по кадровой политике фирмы, маркетинг рынка труда, экспертиза вакансий, консультирования по обучению персонала, поиск и подбор учебных заведений, тестирова­ние сотрудников фирмы на профпригодность и психологическую со­вместимость.

**2. ТОО "ООТ"**

**Краткая историческая справка:** ТОО "ООТ" организовано в апреле 1993 г. и ориентировано на оказание услуг иностранным предприни­мателям, желающим вести бизнес в России. Активно развиваются два направления—организация визовой поддержки иностранным гражда­нам и подбор специалистов со знанием иностранного языка для рабо­ты в Московских представительствах. База данных — более 550С чело­век.

**Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям:**

секретари, личные помощники, офис-менеджеры, менеджеры по сбы­ту и закупкам, менеджеры по маркетингу и рекламе, бухгалтеры, бан­ковские и финансовые работники, юристы, программисты, инженеры и технологи, эксперты и исследователи, водители, вспомогательный персонал.

**Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам дея­тельности:** торговля, сфера услуг, банки и финансовые компании, об­щественные организации, строительство и промышленность, транс­порт, образование, издательское дело и полиграфия, медицина.

**Характеристика подбираемого персонала по уровню месячной оплаты труда:** до $ 300 - 30%, $ 300 - 600 - 40%, $ 600 - 1000 - 15%, $ 1000 — 2000 - 15%.

**Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок рас­четов:** отбор кандидатов на основании собственной базы данных в те­чение трех дней, использование при необходимости в этих целях рек­ламы (как правило, за счет средств агентства), оплата осуществляется по факту приема на работу в течение пяти дней; величина гонорара, как правило, — месячный оклад принятого на работу сотрудника.

**Гарантии для клиентов:**

"ООТ" гарантирует: конфиденциальность полученной информа­ции, бесплатный подбор нового кандидата в случае, если предыдущий увольняется в течение одного месяца (если клиент не нуждается во вторичном подборе сотрудника, агентство обязуется возвратить сумму из расчета 1/30 месячной зарплаты за каждый день, не достающий до месячного срока); не делать в течение трех лет новых предложений людям, работающим у клиента по нашему представлению.

**Другие виды услуг:** обеспечение визовой поддержки для иностран­ных граждан, консалтинг.

Глава 8. 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**

**Ключевые слова:**

*работоспособность*

*производительность*

*нормирование*

*оценка труда*

*методы оценки труда*

*аттестация*

*кадровый резерв*

*карьера*

*планирование карьеры*

*карьерограмма*

*обучение персонала*

*внутрифирменное обучение*

*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.

8.1. 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 работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда.

**Цели и факторы повышения производительности труда**

Основная проблема организаторов производства в данной области вне зависимости от форм собственности — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении являются:\*

• сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;

• повышение гибкости производства;

• повышение качества товаров;

• совершенствование процессов технического и технологи­ческого контроля.

\* *Чайлд Дж.* Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. — М.: Экономика, 1990.

Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов:\*

• 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);

• долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

\* *Проблемы* организации, нормирования и производительности труда. — М.: Ин­ститут труда Министерства труда РФ, 1995.

На рис. 8.1 представлены основные компоненты оценки производительности.

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

Можно выделить два основных подхода к оценке произво­дительности труда.

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;

• стоимость гарантированного ремонта;

• численность производственных рабочих;

• численность 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:

• планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);

• расчет затрат на заработную плату;

• 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.

***Методы нормирования труда.* Основные методы:**

• традиционный — *хронометраж,* при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на про­изводство единицы продукции;

• *оценка "стоимости труда"\** — 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 *3*определяется путем умножения тарифного заработка *ЗТ* на коэффициент уве­личения заработной платы *Ку:*

***З = ЗТ*** **х *Ку***

\* См.: *Проблемы* организации, нормирования и производительности труда. — М.: Институт труда Министерства труда РФ, 1995.

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка опре­деляется по формуле

***Ку=ФОТ/3Т,***

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

где *С* — часовая тарифная ставка;

*Т*шт — штучная норма времени;

*К —* количество выполненных работ, изделий.

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

***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:\*

• *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.

\* *Техника,* технология и кадры управления производством. — М.: Экономика, 1973.

***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.\*

\* *Филъев В.И.* Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран//Управление персоналом. № 9(3). 1996.

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 |
| 1000 | 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 |

8.2. Оценка труда

— *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 дает возможность решить следующие кадро­вые задачи:

• оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

• снизить затраты на обучение;

• поддерживать у сотрудников чувства 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:\*

• 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.

\* *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

*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 на 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.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три ос­новных уровня 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 с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения |
| ***2. Периодическая оценка испол­нения обязан­ностей*** | Один раз в полгода, год | Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда  Интервью  Обсуждение | Определение перспективы и разработка совместных целей |
| ***3. Оценка потен­циала*** | Разовая, перманентная | Тестирование  Центр оценки | Построение кадрового прогноза, планирование карьеры |

\* *Холдинг X., Кокавеч И.* Оценка профессиональной деятельности//Иностранная психология. Т. 3. № 5. 1995.

**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 другое (примерами модифицированных рейтингов являются ориенти­рованные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюде­ния за поведением).

*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 оценки труда**

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

|  |
| --- |
| 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 излагаю 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 |

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.

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 |

*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 баллом по шкале.

|  |  |
| --- | --- |
| **Бланк по оценке поведенческих установок**  **Инженерная компетенция**  (непосредственно связанная с исполнением проектов) (фрагмент)  Фамилия инженера | |
| —9—      —8—  —7—        —6—  —5—      —4—  —3—        —2—  —1— | Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным ре­зультатом    Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хоро­шего выполнения части заданий    Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий    Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием    Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения |

*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.

*Метод оценки по решающей ситуации.* Специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправиль­ного" 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.

*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.

***Методы групповой оценка.*** Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

*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.

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.

*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).

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

\* *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

Например:

10% — неудовлетворительно

20% — удовлетворительно

40% — вполне удовлетворительно

20% — хорошо

10% — 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:

• если оценка проводилась для целей личного развития со­трудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

• если оценка проводилась для определения вознагражде­ний, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда 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 будущей 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 следует 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.

8.3. 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 на­значение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

*Функции по проведению аттестации* распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

|  |  |
| --- | --- |
| *Линейные руководители* | *Кадровые службы* |
| Консультируют по выделению существенных параметров оценки | Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала  Разрабатывают нормативные и методические материалы  Организуют аттестационные про­цедуры |
|  | Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и со­беседований |
| Участвуют в аттестационных про­цедурах в качестве экспертов, го­товят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характери­стики, рекомендации) для атте­стуемых |  |
| Участвуют в работе аттестацион­  ных комиссий | Контролируют реализацию атте­  стационных процедур  Обрабатывают и анализируют  данные  Осуществляют хранение и ис­  пользование кадровой информа­  ции (в частности, дая формиро­  вания резерва и планирования  карьеры) |

Таким образом, в проведении аттестации принимают уча­стие не 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 учетом 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.

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

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

При проведении аттестации руководителей имеет смысл 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).

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленно­сти работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенци­альных 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 шесть месяцев 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.\*

\* *Кадровый* резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело, 1995.

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 полагаться в утверждении этих стандартов лишь на "групповые нормы" трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американ­ских корпорациях не являются столь же сильными и обязатель­ными, как 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**

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, са­ма аттестация и подведение итогов.

*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.).

*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.

*Подведение итогов аттестации:*

*•* анализ кадровой информации, ввод и организация ис­пользования персональной информации;

• подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

• утверждение результатов аттестации.

***Анализ результатов аттестации***

*Оценка труда:*

• выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;

• выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;

• выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала:*

*•* диагностика уровня развития профессионально важных качеств;

• сопоставление индивидуальных результатов со стандартны­ми требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

• выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

• оценка перспектив эффективной деятельности;

• оценка роста;

• ротации.

*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.

*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.

*Организация хранения данных.* 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.

8.4. 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 "Еще праздные мысли"**

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

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадро­вой работы, является комплексной (рис. 8.2).

**Типы резерва**

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и тд.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

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 карьеру.

*Резерв функционирования —* группа специалистов и руково­дителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентирова­ны на руководящую карьеру.

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.

**Принципы формирования и источники кадрового резерва**

*Принцип актуальности резерва —* потребность в замещении должностей должна быть реальной.

*Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва —* требования к квалификации кандидата при работе в опреде­ленной должности.

*Принцип перспективности кандидата —* ориентация на про­фессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры\* в це­лом, состояние здоровья.

\* *Динамичность карьеры —* индикатор профессионального пути, свидетельствую­щий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овла­дения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблю­дается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех — пяти лет.

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**

Этап 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.

**Э т а п  2. *Формирование и составление списка резерва.***

Включает:

• формирование списка кандидатов в резерв;

• создание резерва на конкретные должности.

В процессе *формирования резерва* следует определить:

• кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;

• кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;

• 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.

Метод предполагает формирование трех видов информаци­онных массивов профессиограмм всей номенклатуры руково­дящих должностей, фактографических данных и критериев ка­честв специалистов.

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).

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

• мотивация труда — интерес к профессиональным про­блемам и творческому труду, стремление к расширению круго­зора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готов­ность к социальным конфликтам в интересах работников и де­ла, к обоснованному риску;

• профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументиро­вать свою позицию, отстаивать ее и др.;

• личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабель­ность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

• оценка кандидатов;

• сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требо­ваний, которые необходимы для резервируемой должности;

• 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.

**Э т а п 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.

*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 про­изводством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

*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.

*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, ввести 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 и 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.

8.5. 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 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.

*Профессиональная карьера —* рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пу­ти, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

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

• вертикальной карьеры — должностной рост;

• горизонтальной карьеры — продвижение внутри органи­зации, например работы в разных подразделениях одного уров­ня иерархии;

• центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Этап карьеры* | *Возрастной период* | *Краткая характеристика* | *Особенности мотивации (по Маслоу)* |
| 1. ***Предварительный*** | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, вы­бор области деятельности | Безопасность,  социальное  признание |
| *2.****Становление*** | До 30 лет | Освоение рабо­ты, развитие профессиональ­ных навыков | Социальное признание, независимость |
| *3.****Продвижение*** | До 45 лет | Профессио­нальное разви­тие | Социальное  признание,  самореализа­ция |
| *4.****Завершение*** | После  60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собст­венной смены | Удержание  социального  признания |
| *5.****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 професионального пути важно учитывать тип личности человека, выби­рающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается *типология личностей Дж. Голланда:*

|  |  |
| --- | --- |
| *Тип личности* | *Содержание деятельности* |
| *1.****Реалистический***    *2.****Исследовательский***  *3.****Артистичный***    *4.****Социальный***  *5.****Предпринимательский***  *6.****Конвенциональный*** | Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами  Ориентация на поиск  Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию  Ориентация на взаимодействие с людьми  Ориентация на влияние на людей  Ориентация на манипулирование данными, информацией |

**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 ориен­тации, 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.\** Все ви­ды деятельности разделены по предметам труда:

*Тип П —* "человек — природа", если главный, ведущий предмет труда — растения, животные, микроорганизмы.

\* *Климов Е.А.* Психология профессионала. — М., 1996.

*Тип Т —* "человек — техника", если главный, ведущий предмет труда — технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

*Тип Ч —* "человек — человек", если главный, ведущий предмет труда — люди, группы, коллективы, общности людей.

*Тип 3 —* "человек — знак", если главный, ведущий предмет труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или ис­кусственные языки.

*Тип Х —* "человек — художественный образ", если главный, 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:*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Традиция*** | Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев |
| ***Случай*** | Выбор произошел случайно в силу некоего события |
| ***Долг*** | Выбор профессии связан с пред­ставлением о долге, о своей мис­сии, призвании или обязательст­вах перед людьми |
| ***Целевой выбор*** | Выбор связан с сознательным определением целей профессио­нальной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и пу­тей их решения (до момента вы­бора знает о будущей профес­сиональной деятельности) |

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 или 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 путь 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:

***Планирование карьеры****—* одно из направлений кадровой ра­боты в организации, ориентированное на определение страте­гии и этапов развития и продвижения специалистов.

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 ниже:

***Условия карьеры.*** Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалифи­кация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными,\* в частности:

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, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

\* *Кадровый* резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело, 1995.

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.

8.6. Разработка программ стимулирования труда

*Возьмите живого калбасуся и сдерите с него семь шкур; невзирая на его крики. Все семь шкур акку­ратно припрячьте. Затем возьмите лапки омара, нарежьте их, потушите струёй из брандспойта в подогретом масле и нашпигуйте ими тушку калбасу­ся. Сложите все это на лед в жаровню и быстро по­ставьте на медленный огонь, предварительно обло­жив калбасуся матом и припущенным рисом, наре­занным ломтиками. Как только...*

**Борис Вмяв. 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 оплаты труда**

Структура заработной платы — это базовые ставки, преми­альные выплаты, социальные программы.

***Базовая ставка.*** 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:

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% ба­зовой. По результатам оценки труда целесообразно определить *четыре зоны эффективности,* показывающие соответствие тру­довой деятельности требованиям труда:\*

*R1 —* не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

*R2 —* в целом результаты труда соответствуют заданным;

*R3 —* работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

*R4 —* работник существенно преуспевает в работе;

*S —* вводится для исключительных случаев.

*\* Грачев М.В.* Суперкадры. — М.: Дело, 1993.

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.

***Дополнительные выплаты*** компания может производить ис­ходя из целей, которые закладываются в программу стимулиро­вания труда.

*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 ЗМ оказывает финансовую поддержку дея­тельности новаторов по двум направлениям: свобода в исполь­зовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение сущест­венной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

*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 этой 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 иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие *"единица квалификации ",* определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного време­ни.Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производи­тельности труда и снижением издержек производства (по неко­торым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фон­да рабочего времени затрачивать на подготовку и переподго­товку работников (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 последст­вий. Повышение расходов на оплату труда в значительной сте­пени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подго­товку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человече­ских ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой опла­ты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оп­латы при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснован­ных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается сте­пень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безуслов­но, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности тру­дом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

***Участие работников в прибыли.*** Под системами участия ра­ботников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была по­лучена в результате повышения производительности или каче­ства. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работ­ников, а не избранных.\* Отметим, что все эти системы ориен­тированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда на­прямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

\* *Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

*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 *К0*.

Если доля заработной платы в стоимости продукции мень­ше запланированной доли *Ко,* 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 предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и слу­жащих в управление, особенно в определение путей повыше­ния производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их долж­ным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы пред­приятия.

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.

*Система Ракера.* Основана на премировании работников за увеличение объема 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-Никедд", 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.

*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 единицы продукции (общее количество отработанных челове­ко-часов рабочего времени делится на количество единиц про­изведенной продукции). Затем фактическое количество челове­ко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нор­мативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использо­вании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия мо­жет потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотли­вое и по американским меркам дорогостоящее.

***Условия эффективности применения системы участия в при­былях.*** 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, пу­тей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управ­лять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоян­но стимулировать совершенствование производства за счет ра­ционализаторской деятельности людей.

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 местах, 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;

•   предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

•   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 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 по 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 закреплять 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 патерналистской 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 богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых ра­ботников.

Очень важным условием успешности такой стратегии сти­мулирования служит открытость и доверительность в отноше­ниях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответст­вующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечае­мых действиях, успешности их реализации.

8.7. Обучение персонала

— *Что говорить, невесело, — сказал Веткин.—Но как же иначе? Надо же людей учить делу. А вдруг война?*

**А. И. Куприн. Поединок**

Важность *непрерывного образования* подтверждают следую­щие основные факторы:

• внедрение новой техники, технологии, производство со­временных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых ви­дов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

• мир превращается в рынок без границ с высоким уров­нем конкуренции между странами. Страны, имеющие совре­менную систему инженерного труда и программы непрерыв­ного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности инженерного труда;

• изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в техно­логии и информатике требуют непрерывного обучения персо­нала;

• для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непре­рывного обучения, чем привлечение новых работников.

**Цели и направления обучения**

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специа­листа существенно отличаются.

*Точка зрения работодателя.* Немецкие специалисты В. Бартц и X. 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.

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно в первую очередь для самой организации. Для успешного функционирования необходимо, чтобы руково­дство осуществляло деятельность в двух основных направлени­ях — внешняя адаптация и внутренняя интеграция:

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Ситуация* | | *Конкретизация потребности в обучении* | *Метод обучения* |
| 1 | | Специализированные про­граммы обучения (тренинга 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 |
|  |  |  |  |

***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:

• использовать результаты оценки труда и персонала, вы­являющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

• анализировать план технического обновления;

• оценивать специфику общих программ подготовки, кото­рую проходят студенты колледжей и университетов, приходя­щих на работу в организацию;

• диагностировать средний уровень подготовленности но­вых сотрудников.

**Обучение персонала управления**

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, про­ходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

• набор работников — выпускник нанимается в компанию;

• обучение перед началом работы — выпускник обеспечи­вается соответствующей информацией перед прибытием к мес­ту работы;

• ориентацию — нанятый на работу представляется кол­лективу;

• обучающую подготовку — в ее процессе выпускник изу­чает особенности работы в компании;

• адаптацию — выпускник адаптируется к условиям труда;

• назначение — принятый на работу получает свою первую постоянную должность;

• оценку — оценивается весь процесс вхождения в долж­ность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой состав­ляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться макси­мального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется *обучающей подготов­ке,* в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного про­цесса на предприятиях фирмы.

*Тренинг профессиональных навыков* используется для:

• пополнения недостающих знаний;

• исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;

• доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;

• закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров.*

1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализиро­ванных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

***Затраты на обучение и определение эффективности обучения.***В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров со­ставили:

"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%). Суммы даны без учета зар­платы работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

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.

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций 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:

где *r* — предполагаемый срок занятости;

*р —* число отработанных лет;

*С* — 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. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников соста­вит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

**Этапы организации обучения**

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положе­ние, оценена перспектива и сформирован образ желаемого бу­дущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

*Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения* дает следующая таблица:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Параметры* | *Традиционное обучение внутри предприятия* | *Обучение, совмещенное с организационным развитием* |
| ***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 | Исходит из особенностей |
|  | и особенностей преподавателей | 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 |

**Резюме**

1. Для поддержания работоспособности персонала мененджер 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 — что 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 работать с 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?

10. Чем детерминируется постановка задачи на обучение персонала?

Практикум

**Задание.**

**Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на во­просы.**

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного рос­сийского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в облас­ти применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пы­тался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотруд­ников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготов­ке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планирова­лось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 *%* от оклада.

**Вопросы**

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной орга­низации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкрет­ных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Кова­лева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Глава 9. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры

*Я прочитал рецепт. Он гласил: "1 фунтовый биф­штекс и 1 пинта горького пива каждые б часов, 1 десятимильная прогулка ежедневно по утрам, 1 кровать ровно в 11 ч. вечера. И не забивать себе го­лову вещами, которых не понимаешь".*

**Джером К. Джером. Трое в лодке**

**Ключевые слова:**

*команда*

*командообразование*

*этапы командообразования*

*организационно-кадровый аудит*

*недирективные методы сокращения персонала*

*реорганизация*

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 также 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"\*, 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, к примеру 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.\*\*

\* *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М.: Интерпракс, 1995.

\*\* *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом развивающейся организации. — М., 1996.

3. Рассматривая производительность менеджера как производи­тельность организации, которую он возглавляет или на которую оказыва­ет косвенное воздействие, отмечают, что дальнейшее увеличение произ­водительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда.\* Принадлежность отдельного сотрудника к "философии общего дела", т. е. выработка "духа командности", имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

\* *Гроув Э.С.* Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.

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 последней, 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.\*

\* *Инновационный* менеджмент/Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 1997.

Организационная культура является одной из составляющих команд­ного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими спосо­бами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения ее эффективности огромное значение приобретает, наряду с исследования­ми существующих организационно-структурных форм (морфологии орга­низации), изучение влияния ценностного аспекта взаимососуществования членов управленческих групп на производительность организации.

9.1. Формирование управленческих команд

*Они сошлись. Волна и камень,*

*Стихи и проза, лед и пламень*

*Не сталь различны меж собой.*

*Сперва взаимной разнотой*

*Они друг другу были скучны;*

*Потом понравились; потом*

*Съезжались каждый день верхам*

*И скоро стали неразлучны.*

**А. С Пушкин. Евгений Онегин**

**Команда как организационная форма коллективного управления**

*Командный менеджмент,* т. е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организа­ции наделяют менеджеров различных уровней ответственно­стью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллектив­ного управления, основанные на перераспределении ответст­венности. Однако, как указывают Вудкок и Френсис,

Такая передача оказывается затруднительной для многих ме­неджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя.\*

\* *Вудкок**М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М., 1991.

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 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 внутри-групповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).\*

\* *Tannenbaun S; Beard R., Salas Е.* Team Buiding and its influence on team effectiv-ness: an examination of conceptual and empirical developments//Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992.

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.\* 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.

\* *Katzenbach J., Smith D.* The Wisdom of Teams. — Boston: Harvard Buisness School Press, 1993.

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:

• техническая или функциональная экспертиза;

• навыки по решению проблем и принятию решений;

• межличностные навыки (принятие риска, полезная кри­тика, активное слушание и т.д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарище­ства, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не пере­носили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

**Типология и факторы формирования команд**

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора *рода деятельности,* которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы ко­манд:\*

• 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;

• занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет вре­менных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

• управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей органи­зации в целом.

\* *Katzenbach J., Smith D.* The Wisdom of Teams. — Boston: Harvard Business School Press, 1993.

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 организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; слож­ность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; 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.\*

\* *Олдхем Д.* Культура организации. — М., 1991.

*Внутрикомандный культурный контекст* характеризуется че­рез описание следующих индикаторов: принятые и разделен­ные всеми участниками нормы команды; способы распределе­ния власти; сплоченность и связанность членов команды; ха­рактерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, ком­муникации, деятельности по разрешению конфликтов и приня­тию решений, налаживанию внешних связей); организация ро­левого распределения. Можно сказать, что процесс образова­ния команды — есть процесс образования ее внутреннего куль­турного контекста, другими словами, ее *субкультуры.*

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.*

\* *Mans Ch., Sims H.* Superieadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership// Or­ganizational Dynamics. Vol. 19(5), p. 18—35.

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.

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".

***"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.

***"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 ге­рой-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.

*"****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. Ха­рактерно 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 "транзак-тор или наставник" состоит в том, чтобы организовать комму­никацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственно­сти исполнителей.

*"****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 внутреннего устройства: отдельные подгруппы соз­даются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необхо­димостью создания рациональной структуры, обеспечения вы­сокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. 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.

**Этапы командообразования**

Рассмотрим этапы командообразования. Под *командообразованием* в данном случае понимается ее развитие из формаль­ной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой "команда".

Можно выделить пять этапов развития команды.

1. *Адаптация*. С точки зрения деловой активности характе­ризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе 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.

2. *Группирование.* Этот этап 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 интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе харак­терны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "клика". Происходит объединение всех членов подгруппы во­круг ее лидера, которое может послужить причиной некритич­ного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. *Кооперация.* На этой стадии происходит осознание жела­ния работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыду­щие, появляются элементы групповой солидарности и спло­ченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с от­четливо выраженным чувством *мы*. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хо­рошо подготовлены к ее осуществлению, развито организаци­онное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно вы­раженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "кружок" и "комбинат".

4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отно­шений "я — ты", личные взаимоотношения становятся осо­бенно тесными. 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.

5. *Функционирование.* С точки зрения деловой активности эту стадию 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 своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от суб­культуры группы.

*Группа с субкультурой "клика":* последовательность стадий адаптация — группирование — кооперация — нормирование деятельности — функционирование.

Для членов группы такой субкультуры главенствующую 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, а затем инструментальной. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

*Группа с субкультурой "комбинат":* последовательность ста­дий адаптация — нормирование деятельности — функциониро­вание — группирование — кооперация.

Для членов группы этой субкультуры 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 перехо­дит к нормированию деятельности, которую проводит наиболее компетентный член группы. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т.п.). 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 налаживания инструмен­тальной сферы группа переходит к "проработке" эмоциональ­ной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у "комбината" несколько ниже, чем у "клики".

*Группа с субкультурой "кружок"* по форме очень напоминает траекторию развития "комбината", но по содержанию принци­пиально от нее отличается. После стадии адаптации каждый член группы определяет сам свое место в процессе решения задачи 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.

*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.

**Эффективность управленческих команд**

*Эффективную команду* можно охарактеризовать общеприня­тыми 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 расслабленная атмосфера;

• задача хорошо понята и принимается;

• члены прислушиваются друг к другу;

• обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;

• выражают как свои идеи, так и чувства;

• конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и 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.\*

\* *Wendell F., Bell С.* Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Oiganizational Improvement. — N.-Y., 1991.

Предлагаемая *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.\*

\* *Tannenbaum S., Beard R., Salas Е.* Team Building and its influence on team effectiv-ness: an examination of conceptual and empirical developments//Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992.

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 команда взаимодействует в течение всего периода. Это 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 уровней организацион­ного 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.

**Теоретические подходы к формированию команд**

Различают четыре основных подхода к формированию ко­манды: целеполагающий (основанный на целях), межличност­ный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориенти­рованный.\*

\* *Beer M.* Organization Change and Development: A System View. Scott, Foresman & Co, Glenview, 1980.

*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 могут быть установлены в соответствии со специ­фикой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

*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.

*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.

*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: постоянные, "рабочие" команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

• диагностика;

• достижение или выполнение задачи;

• командные взаимоотношения;

• 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.

\* *Kilman R.* Completely Inteigrated Programm for Creating & Maintaining Organizational Success. — N.-Y., 1989.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

*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 не реализовываться сразу же, 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.

*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.

*Подготовка решении и составление плана действии.* 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.

*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 может заключаться в ответе на во­прос: "Как нам изменить себя, чтобы команда более эффек­тивно функционировала?"

В активной стадии процесса формирования команды выде­ляются четыре основные цели:

• изменение набора целей или приоритетов;

• • анализ и распределение способа работы;

• анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;

• 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.

*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 среди всех членов команды.

9.2. Кадровый аудит

*Люблю я очень это слово,*

*Но не могу перевести;*

*Оно у нас покаместь ново,*

*И вряд ли быть ему в чести.*

**А. С. Пушкин. Евгений Онегин**

*Организационно-кадровый аудит —* оценка соответствия струк­турного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится он с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы ре­формирования организации. Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

• *кадровые процессы —* направления деятельности органи­зации по отношению к персоналу;

• *строение организации (ее структура) —* соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жестко­сти/гибкости организационной конфигурации;

• *качественные и количественные характеристики персонала.*

**Составляющие и параметры кадрового аудита**

***Аудит процессов.*** Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации. Краткое описание таких процессов представлено в следующей таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| *Основные кадровые процессы организации* | *Индикаторы аудита (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 ее 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 |
| *9.****Подготовка руководящих кадров*** | Анализ и проектирование управлен­ческой деятельности в организации.  Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подго­товке управленческого персонала |
| 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 |

Следующий шаг связан с оценкой соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации. Для этого необходимо разработать систему индикаторов и построить ме­ханизм мониторинга кадровых процессов.

***Аудит структуры.****Описание организационной структуры:*

*•* 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 функционирование (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.

***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, включая 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 определенная 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, доминируег партнерство;

2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадро­вого потенциала важно понять, какие управленческие роли до­минируют в организации, какие управленческие роли отсутст­вует, 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.

Для эффективной групповой деятельности по реше­нию проблем и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

• работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;

• организация групповой работы — оптимальное оформле­ние процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распреде­ление ролей в группе;

• создание благоприятной социально-психологической ат­мосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

• аналитик — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установ­ление взаимосвязей, выделение приоритетов;

• генератор идей — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;

• эрудит — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в кон­кретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;

• критик — человек, ориентированный на поиск обосно­ваний, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;

• разработчик — человек, ориентированный на детализа­цию общих принципов, доведение сформулированного реше­ния до уровня технологии его осуществления.

Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

• организатор — человек, осуществляющий анализ ситуа­ции и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий за­дания отдельным исполнителям;

• координатор — человек, осуществляющий анализ содер­жания всех индивидуальных деятельностей и сведение индиви­дуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном кон­такте с организатором);

• контролер — человек, осуществляющий надзор за пра­вильностью реализации деятельности, особенно за соблюдени­ем последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;

• тренер — человек, ориентированный на передачу собст­венного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Для создания благоприятного  климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

• эмоциональный лидер — человек, являющийся автори­тетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависи­мости от своего должностного положения;

• диагност — человек, способный проводить анализ со­стояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их по­ложение по отношению к партнерам;

• интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского по­тенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;

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).

9.3. 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: — 3-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 так бы уволили — неэффективных, а именно, тех, на кого предприятие могло бы рассчитывать, проводя ре­организацию).

Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой — сокращать надо, но использовать традиционные способы воздействия на персонал (административные, экономические и другие сило­вые) неэффективно.

Решить проблему можно, используя *недирективные (нежест­кие) формы сокращения.* Они связаны с доведением до индиви­дуального сознания каждого сотрудника необходимости изме­нить свое поведение, место в структуре, задуматься о необхо­димости оставаться именно в этой организации. Основной ин­струмент недирективного сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольне­нии, и, в конечном итоге, принятие каждым решения или пре­одоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации. Именно недирективные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала.

Однако, оставаясь в рамках культурологического подхода к рассмотрению феноменов кадровой работы, мы должны пони­мать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы недирективного сокращения:

|  |  |
| --- | --- |
| *Тип организационной культуры* | *Механизм — метод* |
| ***Предпринимательская***        ***Бюрократическая***    ***Органическая***      ***Партиципаторная*** | Контрактация ответственности — увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте    Одобрение руководства — проведение атте­стации    Психологический контракт — поэтапная реорганизация    Командообразование — формирование ко­манд под проекты |

Ситуация 1.***Предпринимательская организационная культура.*** Сотрудники ориентированы на достижение индиви­дуальных целей, активны, стремятся к достижению результата. Если организация попадает в ситуацию спада и возникает во­прос о сокращении персонала, каждый из них начинает оцени­вать плюсы и минусы сохранения своего места. Часто подоб­ные люди покидают компанию и ищут другую, более сильную. Но если же они не принимают такого решения, а сокращение персонала необходимо, то как быть? Следует вспомнить, что с активными, ориентированными на достижение предпринима­тельски ориентированными сотрудниками важно заключить контракт (договор) о том, что они приносят организации, что организация им за это обязана предоставить. Заключая кон­тракт при приеме сотрудника, менеджеру по персоналу необхо­димо спрогнозировать основные этапы роста сотрудника, его профессионального развития, требования, которые будут предъявляться к данному специалисту на разных стадиях разви­тия организации. В контракте важно предусмотреть стратегию развития организации и учесть возможные периоды сокраще­ния персонала.

В ситуации, когда контракт был заключен, а ни одна из сторон не выполняет свои контрактные обязательства, следует или 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.

Ситуация 2.***Бюрократическая организационная культу­ра.*** Сотрудники, как правило, технологически дисциплиниро­ваны, работают по заранее определенным правилам, ориентируются на мнение руководства. Если в такой организации ста­вится вопрос о сокращении персонала, то всем понятно, что решающим голосом будет обладать руководитель. Однако чтобы избежать прямого силового воздействия и дать сотрудникам организации оценить свои собственные возможности, эффек­тивным механизмом может стать аттестация. Однако в любой ситуации, а особенно перед сокращением, аттестация должна проводиться в соответствии с определенными правила­ми и требованиями КЗоТ. Можно выделить следующие основ­ные правила:

• коллективность аттестации — проходить аттестацию дол­жен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собирают­ся уволить, а все подразделение, функциональное направление, уровень исполнителей или руководителей;

• обязательность участия экспертов, внешних участников со стороны, которые не поддерживают ни одну из сторон и прямо не заинтересованны в индивидуальных результатах. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как меха­низма недирективного сокращения снижается;

• возможность подготовки самоотчетов всеми сотрудника­ми. Оценка должна проводиться не только сверху и независи­мыми экспертами со стороны, важно продумать такую ситуа­цию аттестации, которая дала бы возможность высказаться всем сотрудникам, взаимодействующим с подразделением, про­ходящим аттестацию, и с конкретными его сотрудниками. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, руководителей, клиентов;

• длительность подготовки процедуры аттестации. Все со­трудники должны знать, кто и когда будет проходить аттеста­цию, и иметь время на подготовку;

• обязательный результат аттестации — не только сокра­щение неэффективных работников, но и продвижение, обуче­ние эффективных.

Ситуация 3.***Органическая организационная культура.***Сотрудники разделяют коллективные ценности, ориентирован­ные на неформальный авторитет — авторитет личности, как правило, нуждается в личностной оценке — поддержке со сто­роны руководителя. При сокращении, проводимом в такой ор­ганизации, главным механизмом принятия решений должно стать понимание каждым своего места в измененной организа­ции. Лидер-руководитель, мнение которого важно для каждого сотрудника организации, должен сформулировать свое видение изменений в организации, а каждый должен представить, где, в какой позиции в новой организации он будет работать. Такой вопрос индивидуального самоопределения особенно важен для руководителей, которые должны принять новую управленче­скую концепцию, увидеть свое место в новой организационной структуре. Часто правильно проведенная реорганизация дает сотрудникам возможность понять, что им не имеет смысла ос­таваться в этой организации, и они сами принимают решения об уходе.

Ситуация 4.***Партиципативная организационная культура.***Здесь работают профессионалы, ориентированные на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетво­рение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оце­нить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, а с другой стороны, — чем он сам может быть полезен организации и коллегам. Главный механизм такого понимания — самоформиро­вание целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на рабо­ту по проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотруд­ники получают возможность эффективно использовать собствен­ное время, например, для участия в проектах, проводимых другой организацией.

Важно, что проектные группы должны будут создаваться самими исполнителями. В таком случае, если какой-то специа­лист не будет приглашен ни в одну из групп — это оценка его профессионального уровня, или специфики групповой роли, то он окажется перед необходимостью самостоятельного принятия решений о собственном будущем.

Таким образом, механизм недирективного сокращения пер­сонала должен быть адекватен корпоративной культуре органи­зации и особенностям работающего персонала. Только в этом случае удастся избежать резкого негативного отношения со стороны персонала и возникновения конфликтов в организа­ции.

9.4. Реформирование организаций

*Гроссмейстер вошел в зал. Он чувствовал себя бод­рым и твердо знал, что первый ход е2—е4 не грозит ему никакими осложнениями. 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. 12 стульев**

Одно из существенных ограничений, которое должен учи­тывать современный руководитель, — невозможность сущест­вования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться двумя способами: медлен­ные эволюционные изменения и 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.

**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):

• изменение масштаба оперативной деятельности;

• изменение направлений деятельности (структурных из­менений);

• реорганизация всего предприятия (организационной структуры);

• глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведе­нии реорганизаций.

***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.

***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.

***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.

***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.

Сравним описанные методы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *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  Риск неудачи |
| ***Управление***  ***сопротивлением*** | Средняя сроч­ность | Слабое сопро­тивление  Подгонка к мо­менту | 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:

• временной горизонт (степень неотложности организаци­онных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);

• 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**

Этап 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.

Этап 2.***Планирование процесса реорганизации.*** Необходи­мо показать пути перехода от существующей ситуации к "желаемому будущему".

В рамках этого этапа должны произойти:

• перераспределение приоритетов в деятельности органи­зации (выделение основных процессов и вспомогательных про­цессов, обеспечивающих эффективное функцинирование, раз­работка стратегий достижения эффективного функционирова­ния, разработка кадровых программ обеспечения реорганиза­ции);

• направление деятельности администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспекти­вой, а не за прошлой деятельностью);

• формирование программы проведения реорганизации.

Этап 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.

Этап 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.

Этап 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.

Этап 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.

9.5. Управление персоналом кризисного предприятия

***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**

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде последовательных основных фаз деятельности руководства предприятия:

• *фаза агитации —* создание у персонала ощущения "стратегического дискомфорта", связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллек­тивом предприятия;

• *фаза профессионального роста —* создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механиз­мов, поддерживающих процессы научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у ра­ботников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной  коммуникации  специальных  языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопони­мания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры;

• *фаза интеграции —* создание новых ролевых моделей, за­крепляющих в культуре кризисного предприятия новые образ­цы деятельности и поведения; творческое развитие и совер­шенствование этих моделей на основе постоянного осмысле­ния практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объ­единить усилия всех работников кризисного предприятия.

**Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия**

Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия:

1) ликвидация имеющихся изъянов в структуре организа­ции, препятствующих повышению конкурентоспособности пер­сонала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, кото­рые "не вписываются" в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации;

2) поиск уникальных черт фирм, создающих притягатель­ный для потребителей образ фирмы. Как показывает опыт, этот подход более продуктивен; он основывается на нескольких су­щественных принципах.

***Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия****.*Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, — обычная практика на кризисном предприятии. Однако она мо­жет быть как эффективной, так и неэффективной.

При проведении реорганизации эффективная прак­тика предполагает:

• предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;

• взаимозависимость структурных элементов организаци­онной структуры при проведении сокращений, для чего при необходимости впоследствии осуществлять меры по стабилиза­ции новой организационной структуры и психологической под­держке персонала;

• кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации, и пользующийся поддержкой коллек­тива план финансового оздоровления; не следует увлекаться масштабными сокращениями персонала;

• периодическую переоценку кадровой структуры предпри­ятия;

• выявление, поддержку и обучение работников предпри­ятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управ­ленческой деятельности;

• поддержку образовательных программ, реализуемых на предприятии;

• предварительную подготовку перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности в организации, обращая прежде всего внимание на умелое выполнение функций руко­водства в условиях кризиса;

• децентрализацию структуры управления с делегировани­ем необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечиванием максимальной гибкости при раз­работке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

• командную работу, а не индивидуальные усилия — фор­мирование рабочих групп, команд (как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия);

• идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;

• продолжение набора персонала, поддержку его профес­сионального роста, особенно в жизненно важных и приоритет­ных для предприятия областях его деятельности.

***Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия.*** Повышение уровня конкурентоспособ­ности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, цен­ность которого экспоненциально растет в зависимости от мас­штаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способно­стей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

***Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового по­тенциала предприятия****.* Совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и зна­ний, образуют *ядро кадрового потенциала.* Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособ­ными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации спо­собностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли (способности к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекатель­ного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами), эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов. Способности же, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

• существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

• недоступны для конкурентов и могут быть сымитированы с большим трудом;

• представляют собой сочетание умений и знаний персо­нала, а не их воплощение в продукции или функциях органи­зации;

• являются уникальным источником повышения рента­бельности предприятия за счет комбинации научно-техничес­кого, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;

• могут поддерживаться и воспроизводиться фирмой на протяжении определенного периода;

• присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;

• имеют важное значение для разработки основной, а в конечном счете и всей выпускаемой на предприятии продук­ции;

• существенны для реализации стратегических планов фирмы;

• служат долговременной основой для разработки и приня­тия гибких, стратегически важных решений (сокращения пер­сонала, диверсификации продукции, рационализации органи­зационной структуры, создания совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих эволюцию организационной системы фирмы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней сре­ды;

• обеспечивают фирме доминирующее положение на неко­торых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долго­временные рыночные тенденции и текущие запросы потреби­телей.

***Принцип комплементарности управленческих ролей в кризис­ной ситуации на предприятии.*** Рассматривая человеческую со­ставляющую кризиса, мы выделили четыре возможные кадро­вые ситуации в организации. Какой же тип поведения руково­дителя будет эффективен в каждом случае?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Эмоциональная составляющая*** | ***Инструментальная составляющая*** | |
| *Кадровый состав организации* | |
| *Кадровый состав организации* | обладает необходимы­ми профессиональны­ми навыками | не обладает необхо­димыми профессио­нальными навыками |
| не ориентирован на изменения      ориентирован на изменения | Ситуация 1.  Тип руководителя — *"дрессировщик"*    Ситуация 4.  Тип руководителя — *тьютор* | Ситуация 2.  Тип руководителя — *антиманипулятор*    Ситуация 3.  Тип руководителя — *инструктор* |

Ситуация 1. *Работники организации не хотят работать в новых условиях, но имеют достаточную профессиональную подготовку.*Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет поведение очень требовательного начальника, действующего в соответствии с правилами и нормами: отработал хорошо — получи вознаграждение, отработал плохо, нарушил дисциплину как технологическую, так и правила внутреннего распорядка — будешь наказан. Этот тип поведения руководителя сродни отношениям жестких родителей к непослушным детям. В данном варианте поведения руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил, сотрудники продолжают работать неэф­фективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Таким образом руководитель сможет установить контакт с теми, кто, вроде бы, и не прочь работать, но стесняется показаться отступником в глазах сослуживцев.

Ситуация 2. *Работники организации не хотят работать в новых условиях и не имеют соответствующих навыков.* Как правило, такие производственные коллективы совершенно не включены (содержательно) в собственную деятельность. Так как она не требует большой концентрации, как правило, проста и рутинна, остается много времени на "общение" — порождение и разрешение конфликтов, порицание ситуации, воспоминания о прошлом и т.д. Руководитель, с одной стороны, рискует быть втянутым в это непродуктивное времяпрепровождение, а с другой стороны, может восприни­маться как сила, которую необходимо привлечь на свою сторону в борьбе с внутренними и внешними оппозицио­нерами. Рациональный способ поведения руководителя — противостояние таким стремлениям сотрудников. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих отношений "личных" отношений, которые потом могут быть истолкованы "как поддержка" кого-то из сотруд­ников, или какой-то группировки. Поведение, противостоящее включению в разные альянсы, названо нами антиманипуляторским.

Ситуация 3. *Работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков.* Это одна из самых благоприят­ных ситуаций для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения (по конкретным задачам и решению сегодняшних проблем). Это тип обучения — инструк­тирование, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии, по­нимание специфики индивидуальности каждого конкретного сотрудника и строя процесс передачи этих знаний непосредст­венно в производстве.

Ситуация 4. *Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют достаточно навыков для этого.* Это, без сомнения, самая благоприятная ситуация. Руководитель должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Для опти­мального включения работников предприятия в управление руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. Процесс подготовки будет аналогичен процессу орга­низационного консультирования, когда руководитель, начав с позиции консультанта по конкретным вопросам, переходит в позицию консультанта по процессам, инструментам, давая сво­им подчиненным возможность выбора и постепенно выходя из процесса руководства, передавая полномочия членам управлен­ческой команды предприятия. С точки зрения создания устой­чивого предприятия эта ситуация наиболее благоприятна.

**Стратегия управления персоналом кризисного предприятия**

Стратегия деятельности предприятия показывает те цели и способы деятельности, на которые ориентировано руководство организации в течение длительного периода времени. Особен­ности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ по преодолению кризиса непосредственно зависят как от парадигмы кризисного управления, так и от стратегии деятельности организации. Стратегия каждой организации мо­жет быть описана по двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Под *длительностью планирования* в данном случае понимает­ся уровень просматриваемых перспектив:

• стратегический (от трех до пяти лет);

• управленческий (один-три года);

• практический уровень оперативного управления (до од­ного года).

Тип стратегии задает основные варианты целей и спосо­бов деятельности организации:

• предпринимательская — поиск новых рынков и продук­тов;

• динамического роста — расширение присутствия на рынке;

• прибыльности — максимизация прибыли за счет сниже­ния затрат, сокращения вложений в развитие производства;

• ликвидационная — продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращение работы предприятия.

С учетом глубины планирования и типа целей руководитель кризисного предприятия должен разрабатывать конкретные сце­нарии работы с персоналом, выбирать тот тип руководства, кото­рый наиболее эффективен с учетом ситуации в организации, уровня планирования и специфики стратегии организации.

**Резюме**

1. Вопросы оптимизации кадрового состава особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

2. Для оптимального использования кадрового потенциала кризисного предприятия важно провести организационно-кадровый аудит, разработать программу реорганизации, выбрать наиболее эффективные методы руководства персоналом.

3. В ситуации кризиса обостряются вопросы, связанные с эффективностью деятельности управленческих команд, адекватностью типу команды, составу персонала и типу организационной культуры.

4. Для сохранения устойчивости организации важно правильно провести процедуры сокращения персонала, избежать возможного в такой ситуации ухудшения социально-психологического климата.

**Контрольные вопросы**

1. Объясните понятие "управленческая команда".

2. Какие типы управленческих команд вы знаете?

3. Чем детерминируется тип управленческой команды?

4. Каковы этапы развития команд?

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?

9. Почему проблема реорганизации так важна для российских предприятий?

10. Назовите стратегии и методы реорганизации.

11. Какие этапы реорганизации могут быть выделены?

12. Какие принципы управления персоналом кризисного предпри­ятия необходимо учитывать руководителю?

13. Какой способ поведения руководителя будет адекватен ситуа­ции, когда работники обладают достаточными профессиональными навыками, но не ориентированы на работу в соответствии с новыми условиями?

Практикум

**Задание 1**

**Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.**

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский маши­ностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомо­билей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и доста­точно подробно знакомился с существующей документацией предпри­ятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А.М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управ­ленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50—60 лет). Евгений считает, что по­скольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совмест­ной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров преж­него состава руководства — главный инженер М.Л. Осетров — выстав­лял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управ­ляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А. В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контак­ты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н. Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла кратко­срочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет за­висеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

**Вопросы**

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, вре­менной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

**Задание 2. Проанализируйте материал о заводе**

**Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей**

На заводе работает около 1200 человек (ранее работало около 5 тыс.), объем производства снизился в 15 раз. Объем заказов, как правило, неизвестен даже на один месяц вперед, предприятие работает "на склад".

Структура предприятия сохранилась почти в неизменном виде с 1990 г. Ее можно представить следующей схемой:

Из 1200 работников предприятия: руководство — 100 человек, ИТР — 250 человек, рабочие — 850 человек.

Из подразделений, организованных менее года назад, можно особо выделить дирекцию по маркетингу и отдел рекламы. Начальник отдела кадров смог показать:

• штатное расписание, составленное в 1996 г. и включающее 2 500 рабочих мест (в настоящее время существует 1 300 вакансий);

• положения о дирекции по маркетингу, отделу рекламы, отделу кадров;

• личные дела руководителей.

За последние пять лет на завод принято 25 сотрудников. Как пра­вило, они приглашены лично генеральным директором, который на­ходил их по своим собственным каналам, привлекая к поиску старых знакомых из министерства. Из них сейчас работает только зам. дирек­тора по маркетингу. Остальные увольнялись в следующей динамике:

10 человек — после двух лет работы, 8 — после одного года работы, 6 — до одного года работы. Среди основных причин увольнений — низ­кая заработная плата, невозможность профессиональной работы, от­сталая технология, семейные обстоятельства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Среди сотрудников предприятия* | | *Среди управленческого персонала* |
| 10% | старше 50 лет (80% мужчи­ны) | 75% старше 50 лет (100% мужчины) |
| 75% | старше 40 лет (65 % жен­щины) | 20% старше 40 лет (85 % мужчины) |
| 10% | старше 30 лет (55% мужчи­ны) | 5 % старше 30 лет (75% муж­чины) |
| 5% | старше 20 лет (100 % жен­щины) |  |

85 % — городские жители, 15 % — имеют собственные дома в ближайшем к городу поселке.

**Система стимулирования.** По Положению о системе стимулирова­ния (от 1993 г.) 85% — повременная оплата труда, 15% — премии. Зарплата не выплачивалась последние пять месяцев, до этого состав­ляла в среднем — 450 тыс. руб. в месяц. Динамика зарплаты по отно­шению к объемам производства:

Затраты на обучение (темы: экономика, управление, технология производства) в последние пять лет:

1992 г. — 5% от фонда заработной платы (ФЗП) (обучение выс­шего управленческого персонала — зарубежные учебные центры — двухнедельные курсы (Германия, Франция);

1993 г. — 10% от ФЗП (обучение высшего и среднего управленче­ского персонала — месячные программы подготовки — Россия, Изра­иль);

1994 г. — 5% от ФЗП (краткосрочные семинары для высшего и среднего управленческого персонала — Россия);

1995 г. — 2% от ФЗП (программы годичной подготовки);

1996 г. - 0;

1997 г. - 0.

Краткая формальная характеристика управленческого персонала:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Параметр кадрового аудита* | *Управленческий персонал* | | | | | |
| *высший* | *средний* | | *низший* | | |
| Ориентация на задачу Ориентация на отношения | 35%  65% | 65%  35% | | 100% | | |
| *Распределение у правленческих ролей (%)* | | | | | | |
| Руководители Администраторы | 45  45 | 65  25 | | 35  65 | | |
| Организаторы | 5 | | 10 | | 0 | |
| Управленцы | 5 | | 0 | | 15 | |
| Инновационный потенциал | Высокий (10%) | | Высокий (5%) | | Высокий (15%) | |
| Сверхнормативная актив­ность | Высокая (5%) | | Высокая (10%) | | Высокая (0%) | |
| Способность к обучению | Высокая (5%) | | Высокая (25%) | | Высокая (10%) | |
| *Ролевой репертуар в групповой работе (%)* | | | | | | |
| "Лидер" | 45 | | 55 | | | 0 |
| "Генератор идей" | 15 | | 60 | | | 25 |
| "Критик" | 35 | | 15 | | | 50 |
| "Эрудит" | 40 | | 45 | | | 15 |
| "Организатор" | 20 | | 65 | | | 15 |
| "Эмоциональный лидер" | 25 | | 65 | | | 10 |
| "Психотерапевт" | 0 | | 0 | | | 100 |
| "Наставник" | 80 | | 20 | | | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Вопросы**

1. Проанализируйте материал о заводе и охарактеризуйте:

• проблемы организационной структуры;

• основные кадровые процессы;

• управленческий персонал предприятия.

2. Предложите систему управления персоналом данного предприятия:

• сформулируйте основные цели работы с персоналом,

• опишите наиболее значимые процессы, которые должны быть реализованы.

3. Предложите программу внедрения системы управления персо­налом и сформулируйте первоочередные мероприятий, которые долж­ны быть проведены.

Глава 10. Конфликт как инструмент развития

*Штыками можно сделать все, что угодно; только нельзя на них сидеть.*

**Наполеон**

**Ключевые понятия:**

*конфликт*

*потребность*

*интересы*

*ценностные ориентации*

*коммуникация*

*кризис*

*управление конфликтом*

*инцидент*

*конфликтная ситуация*

*конфликтные отношения*

*конфликтность личности*

*профилактика конфликта*

*паблик рилейшнз*

*пропаганда*

*общественность организации*

*ситуация равновесия в конфликте*

*В* управлении персоналом проблема подбора и расстановки кадров не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама организация (а следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы.

Увы, но кадры решают не все, ведь конфликтность такой организа­ции, как внутренняя, так и внешняя, значительно выше средней. И конку­ренция — лишь одно из проявлений этих конфликтов.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифир­менные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства этими самыми кадрами.

Проще всего их "решать" в фирмах, которым требуется много мало­квалифицированного и легко заменяемого персонала. Конфликты там достаточно "запрещать", а тех, кто запрет нарушает, просто увольнять. Обилие претендентов, которых хватит на много лет, делает пока еще оправданным подход "нет человека — нет проблемы" (или "ликвидация неграмотности путем ликвидации неграмотных"). Хотя никакой ресурс не бывает бесконечным, а последние десятилетия отечественной истории хорошо иллюстрируют и сам подход, и неизбежные его последствия — разрушение организационной системы.

10.1. Исторический экскурс в конфликтологию

**Параграф, который нельзя не включить в главу, но не обязательно читать**

*Но лучше всего, когда собьются все в тесную кучу и пустятся загадывать загадки или просто нести болтовню. Боже ты мой! Чего только не расска­жут! Откуда старины не выкопают! Каких страхов не нанесут!*

**Н.В. Гоголь. Вечера на хуторе близ Диканьки**

Житейское толкование конфликта можно найти во многих книгах, например, толковых словарях русского языка — как ссора, спор, драка. Профессиональный подход требует доопре­делить такое обыденное понимание.

"Социология конфликта" — так назвал одну из своих работ немецкий философ и социолог Г. Зиммель (1858—1918). В со­временной социальной психологии и социологии понятие "конфликтология" употребляется как собирательный термин для обозначения особой области исследований.

Степень интереса к исследованию конфликта значительно менялась — от признания важности и позитивной ценности конфликта в конце XIX — началеXX вв. (Зиммель) до мини­мального внимания к нему со стороны социальных аналитиков, с одной стороны, и попыткой создания в настоящее время специальной дисциплины о конфликтах — конфликтологии, с другой.

Снизившийся в 20-е годы XX в. интерес к проблеме кон­фликта снова возрос с 40-х годов. Попытку возрождения тео­рии конфликтов связывают с именем Т. Парсонса.

Проблема конфликта изучается в рамках различных науч­ных школ: социалдарвинизма, психоанализа, гештальтпсихологии, символического интеракционизма, когнитивизма, мате­матического моделирования и др.

Наибольшую известность получили концепции *позитивно-функционального конфликта* Л. Козера, *конфликтная модель об­щества* Р. Дарендорфа, *общая теория конфликта* К. Боулдинга.

Перманентность конфликтов стала широко признанной уже в прошлом веке. Согласно Г. Спенсеру, конфликт неизбежен и стимулирует развитие общества. По Г. Зиммелю, конфликт оп­ределяется как одна из форм разногласий, объединяющая про­тивоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны. К. Маркс развил теорию классовой борьбы, построенную на принципиальном глобальном конфликте, который приводит к расколу общества как предварительному условию гармонии. Положительная роль конфликта, по Зиммелю, виделась в сти­мулировании динамичности и адаптации.

Конфликт предметно рассматривается в политологии, в ко­торой приняты две базовые его модели: либеральная, или плю­ралистическая, и элитарная, или авторитарная.

Согласно *плюралистической модели* конфликты повсеместны, неизбежны, поскольку общество состоит из разных групп инте­ресов. Известный американский социолог Р. Парк (1864—1944) называл конфликт основным видом взаимодействия. Согласно немецкому социологу Р. Дарендорфу, конфликт содержит в се­бе творческое ядро и вызов, является условием существования человеческой свободы наряду с рынком, открытостью, гласно­стью. Конфликты воспринимаются не как благо само по себе, а как неизбежный способ преодоления противоречий в ходе ре­формирования структур и сообщества в целом. Обилие кон­фликтов предпочтительнее одного. Современная социология конфликта видит в множественности конфликтов уменьшение возможности развития одного, которое ведет к расколу. Мно­гообразие разнонаправленных коллизий уменьшает опасность однонаправленного его раскола, значительная часть конфликт­ного потенциала — энергия общественного недовольства — растрачивается и взаимоуничтожается в многочисленных ло­кальных столкновениях. Согласно Р. Дарендорфу, подавление конфликтов ведет к их обострению.

Конфликт не заканчивается войной. За военной фазой конфликта следует политическая, которая всегда есть прогресс в его развитии. Не случайно М. Дюверже определил политику как войну, продолженную другими средствами и в других фор­мах. Суть других средств и форм в упорядочении конфликтов — в сведении к минимуму деструктивного влияния.

*Авторитарная (элитарная) модель* конфликтов, существую­щая в политологии, рассматривает конфликты как отражающие противоречия не столько между отдельными группами, сколько между элитой и массой. В соответствии с этой моделью борьба возникает тогда, когда власть сосредоточивается в руках незна­чительной группы людей. Данная модель конфликта сходна с ленинской теорией революционной ситуации. Однако концеп­туально два подхода противоположны.

Главное в элитарной модели — критика верхов во имя со­хранения стабильности. Поэтому ее иногда называют консерва­тивной. Назначение же ленинской теории — в обосновании благоприятных условий захвата власти.

Проблема   конфликтности   интересовала   3. Фрейда, К. Юнга, Э. Берна. Но как самостоятельный термин в психо­логии конфликт появился позже, чем в социологии и некото­рых других науках (например, в математике).

В последние годы опубликовано множество теоретических работ и эмпирических исследований, где уже психологами предлагаются различные трактовки этого понятия. Несмотря на несходство подходов к определению конфликта, в них явно выделяются единые сущностные свойства:

• наличие противоречия, во всяком случае различий между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов;

• противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту;

• негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия.

Основное содержание теории конфликтов составляют сле­дующие категории: понятие и структура конфликта, его дина­мика, стадии развития, функции и типология.

На сегодняшний день представляется необходимым соеди­нить в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках истории, математики, психологии, социологии, философии, политологии, правоведения, военных наук, искусствоведения, педагоги­ки, социобиологии и некоторых других (таких, как психиатрия, экономика). Ее создание не только возможно, но и крайне не­обходимо, поскольку изучение конфликта лишь одной из суще­ствующих наук неизбежно приводит к потере целостного пред­ставления о нем, утрате ряда его существенных черт. Ведь в жизни *мы имеем дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами.*

10.2. Что же такое конфликт?

*Кто не знает, куда направляется, очень удивится, попав не туда.*

**Марк Твен**

**Проблема понятий**

Считается, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но даже необходимо. Лучше всего *руководить без конфликтов, —* не случайно так и названа столь популярная книга В. Зигерта и Л. Ланг (постоянно помещаемая в списки рекомендуемой конфликтологической литературы). Но если вы внимательно прочитаете эту работу немецких психологов, то обнаружите там как раз обратное. Они утверждают, что кон­фликты — это "не обязательно что-то плохое. Плохим, нега­тивным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации".\*

\* *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. С. 193.

Об атмосфере повышенной конфликтности говорят госу­дарственные служащие и управляющие коммерческих банков, работники службы занятости и безработные специалисты, ста­рики и молодежь. Пресса и телевидение напоминают обществу о противоречиях между реальными возможностями субъектов РФ, граждан России и желаемыми формами реализации их ин­тересов. Политики предлагают неотложные меры по разреше­нию разрушительных общероссийских конфликтов. А менедже­ры наиболее актуальным все чаще считают владение техноло­гиями работы в конфликтных ситуациях. И все хотят управлять конфликтами.

Но когда ставится вопрос их урегулирования, выбора форм работы в конфликтной ситуации, оптимизации действий по ее преодолению, то, прежде всего, встает проблема понимания сущности самих понятий: "выход из конфликта" и "уход от него", "профилактика", "урегулирование", "регулирование", "разрешение", "решение" и "преодоление". Трудность выбора усугубляется как отсутствием абсолютного единства теоретиче­ских подходов, так и отсутствием прямой зависимости успеха субъекта в конфликте на одном этапе от успеха на другом.

Запутывает и давняя привычка или точнее — традиция де­лить конфликты на деструктивные и конструктивные. А как заранее узнать, какой он?

**Метафоры и аналогии**

Можно ли управлять ветром?

Ветер — это хорошо или плохо?

Сквозняк — это маленький ветер или ветер — это большой сквозняк?

Полезен ли ветер?

Можно ли разделить ветры на конструктивные и деструктивные? И может ли один ветер быть и конструктивным и деструктивным?

Тайфун — это страшный ветер или ветер — явление, которое все­гда сопутствует тайфуну?

Можно ли обеспечить развитие деятельности на ветру?

И вообще, если ветры — естественное состояние природной воз­душной среды, в которой и обитает человек, то не обойдется ли обуздание ветра себе дороже (печального опыта покорения природы у нас с избытком).

Представьте себе картину: ветер гонит по морю несколько парус­ников, пытающихся взаимодействовать друг с другом. Можем ли мы управлять другими кораблями, находясь на своем, и с трудом сопро­тивляющемся штормовому ветру? И вообще можно ли кому-нибудь управлять взаимодействием других кораблей без согласия их капита­нов и команд. А если согласие есть, то говорим ли мы, что управляем взаимодействием или управляем ветром?

Но если управлять ветром нельзя, то что же можно?

• иметь подходящую одежду

• закаляться, чтобы не бояться ветра

• иметь крепкий дом, построенный с учетом законов природы, в том числе законов формирования ветров и их действия

• понять, какие законы универсальны, а какие зависят от тех или иных особенностей (ветры в жаркой пустыне, у моря на солнечном пляже и зимой в морозной Арктике кое в чем сходны, но в чем-то различаются)

• узнать о ветре все, что только можно

• создать службу, которая будет следить за ветрами и вовремя сообщать необходимые сведения.

А теперь замените слово "ветер" на слово "конфликт" и за­дайте себе те же вопросы.

**Проблема выбора подхода**

Следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. ***Конфликт — это столкновение..., противоречие..., борь­ба..., противодействие...*** (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности.., несовместимости.., про­тивостояния... — с точностью до формулировки у различных авторов. Вот что говорит в предисловии к своей книге "Конфликтология" В.И. Андреев: "... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без уме­ния вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире".

В силу такого подхода В. И. Андреев и определяет

• *конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.*

Антагонистический характер конфликта можно считать ха­рактеристическим признаком других моделей;

• *конфликт — столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;*

*• конфликт социальный — попытка достижения вознагражде­ния путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознагра­ждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленно­стью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;*

*• конфликт — это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.*

***2. Конфликт — это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем*** (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники первого подхода описывают конфликт как яв­ление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные — редкость, что конфликт почти всегда плох и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого под­хода дают рекомендации по манипулированию, которое назы­вают "управлением конфликтом", "управлением конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликви­дация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естествен­ным условием существования взаимодействующих людей, ин­струментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на дли­тельном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход был всегда в математической тео­рии игр (названная так в силу исторических причин возникно­вения из попыток исследования игр, она является теорией ма­тематических моделей принятия оптимальных решений в усло­виях конфликтов, и оба термина "игра" и "конфликт" обозна­чают одно и то же понятие и по сути являются "математичес­кими синонимами"). Характерен он и для современной социо­логии конфликта, социальной психологии, теории организаци­онного развития и, конечно же, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне корре­лируют между собой (основные определения, постулаты), что позволяет выводы в одних применять для теоретических по­строений в других, сохраняя научную строгость, полноту и не­противоречивость. Коррелируемость особенно важна, если учесть, что теория игр активно развивалась еще в XVIII и XIX вв. раньше большинства наук, занимающихся сегодня кон­фликтами (а ее зарождение как математической дисциплины относят к тому же письму Паскаля к Ферма от 29 июля 1654 г., которое принято считать началом и теории вероятностей), но вот определение конфликта по теории игр вступает в противоречие со всеми теоретическими моделями первого подхода.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" и других подоб­ных терминов применяют термин "преодоление", подразуме­вая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего про­фессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабиль­ности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социаль­ных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной ма­нипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но осно­вывается, прежде всего, на обеспечении информационной пол­ноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспе­чивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Общая тенденция в последние годы такова: большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном вы­боре становится то, что первый подход строится на субъект-объектном общении, в то время как второй — на субъект-субъектном.

Ко второму же подходу склоняются и практикующие поли­тические технологи и оргконсультанты, опирающиеся именно на такую конфликтологию в моделировании идущих в органи­зации процессов и обеспечении будущего успеха самой фирмы и ее менеджеров. Они заменяют "традиционные" техники (в том числе изучение общественного мнения в организации) конфликтологическими исследованиями персонала. Подход позво­ляет вычислять группы сторонников и противников, причем не только реальных, но, прежде всего потенциальных (особенно среди не определившихся в своих профессиональных, карьер­ных, социальных предпочтениях, организационно неактивных) и наиболее приемлемые формы работы с ними.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и реко­мендаций своей команде, структурным подразделениям по дей­ствиям в конфликтных ситуациях.

С него и должно начинаться сегодня управление, ориенти­рованное на долговременный успех и перспективу.

10.3. Основные понятия

— *Это водка? — слабо спросила Маргарита. Кот подпрыгнул на стуле от обиды.* — *Помилуйте, коро­лева, — прохрипел он, — разве я позволил бы себе на­лить даме водки? Это чистый спирт!*

**М. Булгаков. Мастер и Маргарита**

Что такое война, драка?

• Это конфликт, считают одни.

• Это способ разрешения конфликта, скажут другие.

• Это форма проявления конфликта, заметят третьи.

Кто же прав? Если первые, то с конфликтами надо бороться. Если вторые, то им посоветуем вспомнить хотя бы одну войну в истории человечества, которая полностью разрешила какой-нибудь конфликт.

Можно ли вообще прожить без конфликтов? Существуют ли бес­конфликтные организации, сообщества?

Для ответа на эти и многие другие вопросы нужно понять, что ле­жит в основе самого явления.

Конфликты возникают не только между людьми, но и меж­ду животными. Конфликты, в которых участвует человек, могут быть для него внешними — с другими людьми и внутренними — в его сознании.

Живые существа имеют те или иные потребности. Потреб­ности в пище, воде, продолжении вида, сексуальном партнере, территории для охоты,...

Дефицит ресурса, отсутствие у животных возможности его увеличить при совпадении потребностей приводят к конфлик­там. Их принято называть *зооконфликтами.* И хотя не они сей­час представляют для нас интерес, типы зооконфликтов важны нам, ибо бескомпромиссное поведение в конфликте, характер­ное для животных (ведь они не умеют договариваться), приво­дит только к одному исходу: победе одного и поражению дру­гого. А именно такие конфликты (точнее неразвившиеся вечные кровавые недоконфликты — вечная первая фаза) типичны для людей, чей интеллектуальный, коммуникативный, культур­ный уровень не позволяет вести переговоры и искать пути уве­личения дефицитного ресурса или альтернативного менее де­фицитного нового. Их можно назвать *антагонистическими.*

В современной конфликтологии принята такая условная *типология:*

У человека же помимо потребностей есть интересы и цен­ности, что усложняет модель конфликта, но лишает его безыс­ходности. И если в зооконфликтах в итоге побеждают сила и ловкость одного и страх и инстинкт самосохранения другого, то перспектива человеческих конфликтов — в победе разума и нашем умении общаться.

Как бы ни развивались цивилизации, ресурсная дефицит­ность никогда не может быть преодолена полностью, и поэтому все потребности и интересы ни раньше, ни сейчас, ни в дале­ком будущем нельзя будет удовлетворить полностью. Вот поче­му человек был вынужден описать для себя приоритеты, кото­рые мы теперь называем *ценностными ориентациями.*

Итак, *потребность —* это объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности необходимы субъекту для его существования, раз­вития и выступают источником его активности. Неудовлетво­ренная потребность приводит к смерти (физической, интеллек­туальной или социальной).

Существуют различные варианты классификации потребно­стей человека. Согласно одной из наиболее признанных класификаций (по А. Маслоу) человек мотивируется удовлетворени­ем потребностей, выстроенных в пирамиду из пяти уровней:

• физиологические потребности;

• потребности безопасности;

• потребности принадлежности и причастности;

• потребности признания и самоутверждения;

• потребности самовыражения.

Реальные условия жизни, возможности и обстоятельства интерпретируют потребности в виде интересов.

*Интересы —* альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах, осознаваемая субъек­том форма проявления его потребностей.

У человека есть потребность в пище, но потребности в кре­ветках под майонезом не бывает, если не считать какого-нибудь редкого случая медицинского показания. Удовлетворе­ние интересов субъекта удовлетворяет те или иные его потреб­ности:

Человек в ходе жизни вырабатывают представления, кото­рые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и форми­руют ценности.

Потребности и ценности в свою очередь создают иерархию интересов на каждый момент времени. Изменение ситуации (изменение ресурсного дефицита) приводит к изменениям кон­кретных иерархий.

Человек далеко не всегда правильно понимает свои настоя­щие интересы (как ему и нам кажется позже). Но пока он по­нимает свой интерес "ошибочно", его "ошибочный интерес" и является для него действительным. Лишь уточняя свои интере­сы, он может изменить их, скорректировать (отказаться — зна­чит поменять на альтернативный или даже противоположный), и новый станет действительным, а старый — устаревшим или ошибочным.

Интересы и ценности и лежат в основе конфликта. Точнее, не сами, а их различия.

Л. Козер, автор теории позитивно-функционального кон­фликта, особое внимание обращал на роль ценностей, интере­сов для стабильности и развития как социальных групп, так и социальных систем. Если субъекты, вступившие в конфликт, более не разделяют ценностей, на основе которых функциони­ровала конкретная социальная система, то возникает внутрен­ний конфликт, который ведет к распаду социальной структуры, происходит замена ее новой, утверждаются новые по своему содержанию объединяющие элементы системы, ценности, ин­тересы. Конфликт в этом случае выступает как способ адекват­ного приспособления социальных норм к изменившимся об­стоятельствам.

В целом, в обществах, открытых конфликту, направленному на разрешение антагонистической напряженности, конфликт будет способствовать изменению и развитию общественных, групповых процессов при определенном уровне их стабильно­сти и конструктивности.

Итак, *конфликт — это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориен­тации.\**

\* См.: *Еремин Б.Л.* Выбор путей преодоления конфликтов//Реформа. № 1. 1997.

Конфликт имеет следующие фазы.

1. *Конфронтационная (военная) —* стороны стремятся обеспе­чить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вы­нужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным обра­зом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспе­чение собственного).

2. *Компромиссная (политическая) —* стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собст­венный).

3. *Коммуникативная (управленческая)* — выстраивая комму­никацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфлик­та, но и их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодопол­нению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зре­ния сообщества, различия (либо правовой запрет на тот или иной интерес и его уголовное преследование, корпоративный запрет, грозящий нарушителям административным наказанием, либо изменение законодательства, системы фирменных инст­рукций, дающее или запрещающее право на тот или иной ин­терес, различие).

Конфликт начинается с конфронтационной (военной) фа­зы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

По ходу конфликта взаимодействие субъектов трансформи­руется от конфронтационного до того, которое мы будем назы­вать коммуникацией.

*Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов,*которое характеризуется следующими признаками:

• суверенитетом участников взаимодействия;

• суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему;

• технологической обеспеченностью равноправного ин­формационного обмена;

• технологической обеспеченностью равного уровня инфор­мационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

Следует также заметить, что технологии одной фазы (воен­ные, политические и управленческие соответственно) не дают желаемого результата не в своей фазе. Но и собственно фазо­вые технологии не обеспечат оптимального хода конфликта, если стратегически не будут выстроены с учетом следующих стадий (в долговременной перспективе неизбежных) и допол­нены технологиями из последующих фаз.

*Кризис* (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушитель­ная зацикленностъ, фазовая стагнация или даже возврат в пре­дыдущей фазе). Кризис — период задержки процесса кон­фликтного взаимодействия субъектов. Что, следует заметить, и приводит к возникновению напряженности. Снять ее помогает преодоление кризиса, т. е. продолжение развития конфликта.

Таким образом, *управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия.* То есть управлять конфликтом — значит обеспечивать ему максималь­ную возможность для саморегулирования и содействие выходу из кризисов в следующую фазу.

Хотя точнее было бы считать конфликт не управляемым, а саморегулирующимся (и пока он не перейдет в последнюю фа­зу, он не уничтожим, так как не ликвидированы осознанные субъектами различия интересов и ценностей). И следовательно, если строго следовать существующим определениям "управ­ления", то конфликт "неуправляем". Но в разных фазах его развития возможны действия, способствующие его бескризис­ному развитию (обеспечивающие его), что мы и можем условно считать управлением.

Вспомним снова один из первых поставленных в этом па­раграфе вопросов: может ли существовать без конфликтов че­ловек или организация? Да, если в своих взаимодействиях они сталкиваются лишь с субъектами, похожими на них как две ка­пли воды (вплоть до сознания). Да, если в организации рабо­тают люди с *идентичными интересами и ценностными ориентациями,* занимающие *одинаковые функциональные места,* не за­нимающие разные ступени в социальной или служебной иерар­хии. Но кому нужна такая жизнь? Нужна ли такая организа­ция? И возможна ли она?

Различия вечны, сходства мгновенны. А значит конфликт для нас — среда обитания и непременное условие развития.

10.4. Как быть с деструктивностью?

*Саваоф Баалович был всемогущ. Он мог все. И ни­чего не мог. Потому что граничным условием уравнения Совершенства оказалось требование, чтобы чудо не причиняло никому вреда.*

**А. и Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу**

**Отступление по аналогии**

На взгляд школьника, получившего "двойку", она деструктивна. Особенно, если вечером попало от родителей. На взгляд учителя — конструктивна, ведь плохая отметка — стимул для улучшения учебы. А если так и произойдет на самом деле, да и сам ученик заметит позже эту зависимость, то и с его точки зрения "двойка" станет скорее кон­структивной, хотя и неприятной. Многие добром вспоминают именно строгих учителей. Но если, получив плохую отметку, подросток замк­нется в себе, начнет избегать занятий, испортит отношения дома и в школе, то и учитель не станет считать поставленную "двойку" конст­руктивной.

Вот и деструктивность конфликта — характеристика субъективная.

Можно говорить о деструктивности методов, если в резуль­тате их конфликт вместо поступательного развития перешел в кризис. Деструктивны методы, соответствующие технологиям ранних фаз, применяемые в фазах поздних. Например, конфронтационные, военные методы, деструктивны в политиче­ской и управленческой фазах, а политические — в управленче­ской. А вот управленческие не будут деструктивными и в ран­них фазах, хотя, как правило, далеко и не оптимальны. В каж­дой фазе наиболее конструктивны собственные методы, но лишь при условии ориентации на перевод взаимодействия в коммуникацию. Использование военных методов для войны до победного конца, направленных на преодоление главной пре­грады — другого субъекта, деструктивно при любых условиях, ибо затягивает конфликт в кризисную петлю, превращая его в череду кровавых разборок, сплошную вендетту, нескончаемую кровную месть.

В свою очередь сам конфликт можно называть *деструктив­ным,* если не удалось избежать кризисов. Но любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бы­вают конфликты, проходящие без кризисов. Но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной куль­туры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), да и само общество должно быть на столь же высоком уровне развития.

Однако на ограниченном временном интервале можно классифицировать конфликты как конструктивные и деструк­тивные по основанию: "препятствуют они или не препятствуют достижению целей организации". Такой тип классификации допустим при проектном типе деятельности фирмы (т. е. соот­ветствует критерию "реализуемость проекта").

Можно говорить и о "нежелательных конфликтах". Это конфликты по поводу различий, не существенных для реализа­ции конкретных проектов, но приводящие к расходованию ре­сурсов организации в целом.

Тем не менее сказать, что конфликт способствует или ме­шает деятельности организации, можно лишь после его завер­шения. И значит нам остается одно: *научиться жить, работать и отдыхать в конфликте.*

10.5. Когда начинается конфликт?

*Отелло: Обманут только тот, кому сказали, что обманут он.*

***Шекспир***

Конфликт начинается с того момента, когда (хотя бы) один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих ин­тересов, ценностных ориентации от интересов, ценностных ориентации другого субъекта или начинает односторонние дей­ствия по обеспечению своих интересов (т. е. по поводу разли­чий), но пока еще не осознавая этих различий.

Если различия существуют, но субъекты их не осознают, то мы имеем один из видов потенциального конфликта, после эс­калации которого он может быть назван его предконфликтной фазой.

Существует заблуждение, что напряженность возникает пе­ред конфликтом. И почувствовав ее, следует сразу же заняться его профилактикой или предупреждением. Но, к сожалению, такое еще никому не удавалось. Ведь профилактика предпола­гает работу с еще не начавшимся конфликтом. А напряжен­ность возникает в сознании людей при появлении ощущения противоречия между различием интересов, ценностей взаимо­действующих субъектов и ограниченной ресурсной возможно­стью обеспечить их не за счет другого. То есть когда конфликт уже начался и, следовательно, профилактика уже бесполезна (точнее невозможна), как прививка обитателю тифозного барака.

Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, мы можем считать *напряженность — признаком кон­фликта* (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает. В случае кризисов (т. е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность усиливается.

Начало нового (ранее не известного субъекту) конфликта приводит к затруднению, что и создает напряженность — след­ствие недостатка или противоречивости информации, недоста­точности знаний для преодоления затруднения (о способах вы­хода из затруднения — напряженность безысходности).

С началом конфликта конфликтные ситуации сменяют одна другую. И первая возникает сразу после инцидента.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зави­сит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

• *Инцидент (информационный) —* событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

• *Инцидент (деятельностный) —* повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации.

• *Конфликтная ситуация —* развитие конфликта в конкретный временной период.

• *Субъекты конфликта —* участники конфликтного взаимодейст­вия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

• *Предмет конфликта —* конкретные интересы и ценностные ори­ентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаи­модействие (то, из-за чего возник конфликт).

• *Конфликтные отношения —* форма и содержание взаимодейст­вия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

*Чтобы точно описать конфликт, надо:*

*•* установить его действительных участников;

• изучить их мотивы, цели, особенности характера, про­фессиональную компетентность;

• выявить их отношения в предконфликтной фазе;

• выявить главные различия интересов и ценностей, кото­рые привели к этому конфликту;

• узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;

• выявить других заинтересованных субъектов, не участ­вующих пока в конфликтном взаимодействии;

• определить все возможные в данном конфликте пути его преодоления.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики. *Пространственными характеристиками* кон­фликта являются сферы возникновения и проявления кон­фликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, кото­рые используют субъекты конфликта. *Временные характеристи­ки* представлены такими параметрами, как длительность, часто­та, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, а также временные парамет­ры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте ока­зывает сама *личность —* ее потребности, интересы, ценности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте. Можно выделить конфликтный тип личности. Само понятие *"конфликтности личности "* означает состояние готовности лич­ности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов. Анализ биографий наиболее известных фигур сре­ди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (Демидов, Рябушинский, Морозов, Генри Форд, Ли Якокка), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они — конфликтные личности.

10.6. Что делать с конфликтом?

*Я ничему не удивлялся. Мне было просто очень интересно, "Вода живая. Эффективность 52%. Допустимый осадок 0,3"... "Зелье приво­ротное..."... "Кровь порченная обыкновен­ная"... "Меч кладенец"...*

**А. и Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу**

**Формы работы**

Обычно в практике работы организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие *типичные ошибки:\**

1) запаздывание в принятии мер по собственно урегулиро­ванию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому "разрешению");

2) попытка "разрешить" конфликт без выяснения его ис­тинных причин;

3) применение только силы, карательных мер по "урегулированию" или, наоборот, только дипломатических пе­реговоров;

4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

5) попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно — для самого ини­циатора интриги).

\* В изложении типологии ошибок и описании традиционно упоминаемых форм работы с конфликтом используются некоторые положения из книги: Основы социально-психологической теории/Под общ. рея. А-Д-Бодалева и А-Н.Сухова. - М., 1995.

В основе ошибок лежит, как правило, неверно построенная типология конфликтов, что является безусловным следствием некорректности используемых определений базового понятия и некорректности применения слов, обозначающих тип "работы с конфликтом". Но представляется, что не так существенна типологая самого конфликта, как типология форм его проявле­ния. Однако следует отличать классификацию форм проявле­ния конфликта и его фазы, часто называемые "видами кон­фликта", но самостоятельно конфликтом, по определению, не являющиеся.

*Предотвращение конфликта, называемое порой "профилакти­кой",* как способ избежать его в самом начале — возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта.

Однако для руководителя организации, который предпола­гает свой быстрый карьерный рост (как для иного политиче­ского лидера), иногда "бывает выгодно" замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период "деятельности" на этой долж­ности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

В современных теориях конфликта принято под *профилак­тикой* понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескри­зисный и быстрый переход к политической фазе, а далее и к управленческой.

*Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами.* Она предполагает их прогно­зирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуа­ций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не быва­ет, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение ус­ловий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ре­сурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее — изменения законодательства и функ­ций государственных структур в сообществе в целом, измене­ния в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных от­ношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, комму­никативные тренинги. Вот откуда необходимость в меценатст­ве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечи­вает любая деятельность, направленная на развитие интеллек­туальной и коммуникативной культуры фирмы (государствен­ной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Термин *"разрешение конфликтов"* обычно употребляется в двух значениях: как прекращение конфликта самими участни­ками и как внешнее воздействие на конфликт (сами условия конфликтного взаимодействия, его участники), основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении от­крытых столкновений сторон.

Урегулированием, как правило, называют недопущение на­сильственных действий, достижение хоть каких-то договорен­ностей, выполнение которых более выгодно сторо­нам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодейст­вия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более рас­пространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

**Стили поведения в конфликте**

Принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса — Килменна.\* Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

\* Метод разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом X. Килменном в 1972 г.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с глав­ным источником конфликта — различием интересов и ценно­стных ориентаций взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяет­ся: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными дейст­виями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса — Килменна, которая определяет место и название стилей по­ведения (рис. 10.3).

Исходя из предложенной модели выделяют следующие спо­собы регулирования конфликтов:

• *конфронтация (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих инте­ресов в ущерб интересам другой стороны;

• *приспособление,* означающее в противоположность сопер­ничеству принесение в жертву собственных интересов ради ин­тересов другой стороны;

• *уклонение (избегание),* для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;

• *конкуренция —* соревновательное взаимодействие, не ори­ентируемое на обязательный ущерб другой стороне;

• *компромисс* как метод взаимных уступок;

• *сотрудничество,* когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

10.7. Конфликт в организации

*Ссоры не продолжались бы так долго, если бы виновата была только од­на сторона.*

**Франсуа де Ларошфуко**

Возможные субъекты такого конфликта:

•   администрация организации;

•   средний управленческий персонал;

•   низший управленческий персонал;

•   основные специалисты (в штате);

•   вспомогательные специалисты (вне штата — по контракту);

•   технический персонал;

•   структурные подразделения;

•   неформальные группы сотрудников.

Если *структурная модель организации не оптимизирована* под деятельность (например, существует избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц), то

1) либо расходная часть проектов увеличивается (это приво­дит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительнее обеспечение интересов конкурентов), таким образом возникают, обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации); внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным:

• между структурными подразделениями,

• управленческими звеньями,

• между сотрудниками.

2) либо, в силу острой конкуренции, расходная часть проек­тов увеличена быть не может, а следовательно, встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов вы­полняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, воз­можные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам,..) и даже о возможном банкротстве.

Возникают конфликты по поводу различия интересов со­трудников и структурных подразделений, вертикальные кон­фликты (между начальниками и "обиженными" подчиненными).

Этот тип конфликтов называется *конфликтами ресурсов*(кстати, так же он называется и в проектном менеджменте, но касается не конфликтов между сотрудниками, а невозможности обеспечения всего проекта или его части имеющимися ресур­сами).

Развитие ситуации неизбежно приводит к кризису, что предполагает два возможных исхода:

• изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации),

• изменение целей организации, а следовательно, смена проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и создание под них новой структурной модели.

Если *структурная модель оптимизирована,* то конфликты все равно возникают (не могут не возникать):

• с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов — нормальная конкуренция);

• внутри организации.

**Необъективность руководителя**

Один из наиболее существенных интересов сотрудников — регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу. Любые препятствия этому приводят, как правило, к серьезным конфликтам. Среди основных причин — ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Легко видеть, что занижен­ная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), но к конфликту приводит и завышенная оценка, ведь это нарушает скорее всего интересы других сотрудников.

***Типичные ошибки завышения оценок*** являются следствием:

• дружеского расположения, возникшего на основе неод­нократного неформального общения;

• великодушия руководителя, желающего слыть добрым;

• "шлейфа" высокой репутации сотрудника;

• оценки по второстепенным критериям и внешним при­знакам (допускается в отношении сотрудников, умело поль­зующихся саморекламой);

• завышенной оценки лично симпатичного, психологиче­ски приятного сотрудника;

• контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

***Типичные ошибки занижения оценок*** возможны в силу:

• личной антипатии;

• "шлейфа" плохой репутации сотрудника;

• неумения работника эффектно представить свою работу;

• придирчивости, "шлейфа" предыдущего конфликта;

• преднамеренного, но еще не известного сотрудникам по­вышения требований из-за какой-либо новой информации;

• завышенных требований с целью преднамеренного даль­нейшего наказания сотрудника.

**Конфликтность инновации**

Оригинальные, по-новому сформулированные мысли имен­но потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиций — от привычной практики. Такое сопро­тивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Следовательно, спутником инновации всегда будет конфликт.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сфор­мировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами — ведь она заставляет приспосабливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и це­лых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией, может быть привержен­ность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причи­ной конфликта может быть и такая система мотивации и заин­тересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структур­ного подразделения или всей организации.

В организации, берущейся за радикальные изменения, пе­риодически формируются состояния неопределенности, на­пряженности, стрессов. Инновация подрывает равновесие, то­гда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск не­удачи или полууспеха велик, но существует и такая возмож­ность, что под воздействием безуспешной или слишком успеш­ной инновации, из-за реакции окружения организация попада­ет "в немилость" и становится проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия кон­фликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельно­сти, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление мы можем назвать *инновационной недееспособностью* (инерцией) общества (органи­зации).

**Межгрупповые конфликты**

Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по не­формальным критериям).

Г. Тэджфел (создатель теории социальной идентичности) экспериментально доказал универсальность и неизбежность межгрупповой дискриминации. Любое количество индивидов будет рассматривать себя как группу при условии, что субъек­тивно воспринимаемая разница между ними менее значитель­на, чем по отношению к общностям других индивидов.

И все же наиболее вероятная межгрупповая дифференциа­ция возникает в связи со специализацией, обусловленной ос­новной деятельностью организации.

Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп.

Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распро­страненные — это обмен материалами или информацией, по­требность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном про­цессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Заметим, что конкуренция принимает иногда довольно причудливые формы. Подобно людям, группы могут соперни­чать не только за деньги и власть, но также за престиж и при­знание. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации — уси­ление формального контроля за групповой деятельностью. Иной руководитель, проанализировав конфликт, может пред­почесть сложить с себя полномочия, но большинство "лиде­ров" не желает мириться с поражением и переходит к более жесткому командному стилю.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интере­сы. К тому же многие группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних прояв­лениях это ведет к полному смещению целей.

Существуют четыре признака *эффективного (неэффектив­ного) сотрудничества,* выведенные Полом Р. Лоренсом и Джей В. Лорш из Гарвардской школы бизнеса, обобщившими причи­ны групповых конфликтов\* (этот вопрос исследовали Артур X. Уокер и Джей В. Лорш):

1) сходство целей;

2) отличие по своим временным горизонтам — отделы на­учных исследований и разработок ориентируются на долго­срочные цели, а отделы сбыта обычно рассчитывают все на бо­лее короткие периоды;

3) различие личных целей членов групп, приводящее к "ненужным" неформальным контактам в рабочее время;

4) отличие формальными структурами (например, числом уровней управления).

\* См.: *Paul R. Lawrence. Jay W. Lorsch.* Oiganization and Environment: Managing Differentiation and Integration. — Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

В производственной компании важно решить, как форми­ровать группы — по производственному принципу, чтобы ма­лые группы работали согласованно, как единый производст­венный отдел, или по функциональному, учитывая специализа­цию (НИР, маркетинг, производственные бригады), в каждом конкретном случае делая трудный выбор между этими альтер­нативами.

Можно выделить два пути: дифференциацию и интегра­цию.\* *Дифференциация* связана с различными подходами и пра­вилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а *интеграция* характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

\* См.: *Arthur H.Walker, Jay W-Lorsch.* Oiganizational Choice: Product vs. Function- *Harvard Business Review,* 46, 6. November-December 1968, p. 129—138.

Проведенные исследования показали, что при функцио­нальной организации, когда разные группы имеют меньше контактов друг с другом, и дифференциация, и интеграция да­ют небольшой эффект, тогда как при производственной и дифференциация, и интеграция оказываются намного результа­тивней. Функциональные группы работали эффективнее и ста­бильнее, но из-за общей краткосрочной перспективы с трудом оптимизировали свои возможности. У производственных групп наблюдалось обратное — долгосрочная перспектива позволяла постоянно повышать потенциал, но вредила стабильности. На­конец, работники функциональных групп испытывали большее удовлетворение от работы и переживали меньше стрессов и ос­ложнений, чем члены производственных коллективов.

В функциональных коллективах разногласий было меньше, поскольку люди работали в основном в окружении специали­стов в своей области. В производственных группах общение между специалистами разных областей было более открытым и свободным. Очевидно, что каждый подход имеет свои достоин­ства и недостатки в зависимости от реальной ситуации. Глав­ное — найти уровень интеграции, позволяющий эффективно работать. Если же для хорошей работы нужна дифференциа­ция, следует пойти и на это.

Уокер и Лорш пришли к заключению, что функциональная организация больше подходит для выполнения рутинной рабо­ты. Тогда каждая функциональная группа сможет достичь своих целей без особого взаимодействия с другими. Для того чтобы оптимизировать конфликтные взаимодействия, ее лучше всего оставить в относительной изоляции. Производственная органи­зация лучше всего отвечает задачам, требующим принятия ре­шений.

Однако конфликтные ситуации настолько разнообразны, что каждому выбору метода их преодоления должен предшест­вовать тщательный исчерпывающий анализ.

Самое большее, что может сделать менеджер, — постараться сформировать группу так, чтобы нежелательных разногласий не возникало.

10.8. Паблик рилейшнз и управление коммуникацией в конфликте

*В любам случае... правильно, когда го­ворят правду.*

**М. Салтыков-Щедрин**

"... Эта деятельность — инструмент политики, средство социально­го контроля. Переубеждение не входит в ее задачи. Ее функция — привлечь к себе сторонников и держать их в подчинении. Ее задача, при наличии соответствующих путей, заключается в охвате всех видов человеческой деятельности с тем, чтобы изменить среду обитания че­ловека и заставить его принять "правильную" точку зрения."

У нас бытует заблуждение, что таковым и является паблик рилейшнз (Public Relations — PR). Однако это не так, а приве­денные слова сказаны о пропаганде и принадлежат никому иному, как Геббельсу.

Если же мы обратимся к описанию цели PR в классических, наиболее авторитетных трудах теоретиков и практиков, пытав­шихся осмыслить основы этой деятельности не только из сво­его опыта, но и опыта других своих коллег на международных встречах (для примера возьмите ставшую уже знаменитой книгу Сэма Блэка "Паблик рилейшнз. Что это такое?"), то обнару­жим там следующее:

*Цель PR — установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижение взаимо­понимания, основанного на правде, знании и полной информирован­ности.*

В книге Блэка приводится множество определений этой деятельности:

• Искусство и наука достижения *гармонии* посредством взаимопонимания, основанного на *правде и полной информиро­ванности.*

Сэм Блэк, генеральный секретарь Международной Ассоциации PR, проф. по PR

• Содействие *установлению взаимопонимания и доброжела­тельности* между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распро­странения разъяснительного материала, развития обмена ин­формацией и оценки общественной реакции.

WEBSTER New International Dictionary

• Искусство и наука анализа тенденций, прогнозирования их последствий, выдачи рекомендаций руководству организа­ций и осуществления программ действий *в интересах и органи­заций, и социума.*

Из Заявления представителей национальных и региональных ассоциаций PR (11.08.78, Мехико)

• Одна из функций управления, *способствующая установле­нию и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества*между организацией и ее общественностью. Они включают в себя решение различных проблем:

обеспечивают руководство организации информацией об общественном мнении и оказывают ему помощь в выработке ответных мер;

обеспечивают деятельность руководства в интересах обще­ственности;

поддерживают его в состоянии готовности к различным пе­ременам путем заблаговременного предвидения тенденций;

используют исследование и открытое общение в качестве основных средств деятельности.

Д-р Рекс Харлоу (Сан-Франциско) — на основе 472 различных определений PR

Не случайно, при всем различии определений PR (за ис­ключением ряда российских изданий, в которых смысл этой деятельности преподносится как черная косвенная реклама или элемент маркетинга) они сходны в главном — ключевым в по­нятии PR являются "понимание", "согласие", "информиро­ванность общественности" и "интересы общественности".

Пониманию же способствуют репутация, имеющийся опыт и культурные факторы. Важные составляющие части большин­ства программ PR по завоеванию надежной репутации — соз­дание атмосферы доверия и осуществление единой стратегии.

*Понятие PR включает в себя:*

1. Все, что может предположительно улучшить *взаимопони­мание* между организацией и теми, с кем эта организация всту­пает в контакт как внутри, так и за ее пределами.

2. Рекомендации по созданию *"общественного лица"* орга­низации.

3. Мероприятия, направленные на выявление и ликвида­цию недостоверных слухов и других источников непонимания.

4. Мероприятия, направленные на *увеличение общественно­сти* организации средствами соответствующей рекламы, выста­вок, теле-, видео- и кинопоказов.

5. Любые действия, направленные на улучшение потенциаль­ных и реальных контактов между людьми или организациями.

PR не является:

• пропагандой;

• деятельностью, создающей барьеры между правдой и об­щественностью;

• деятельностью, направленной исключительно на увели­чение реализации товаров и услуг, хотя PR имеет большое зна­чение для программ реализации и маркетинга;

• набором хитростей и трюков (они иногда используются для того, чтобы привлечь внимание, но при частом и изолиро­ванном применении совершенно бесполезны);

• рекламой, стремящейся что-либо навязать, независимо от правды, этических норм и общественных интересов;

• системой косвенной рекламы;

• бесплатной рекламой;

• просто работой с прессой (хотя работа с прессой — важ­ная составляющая многих программ PR).

Особо следует различать PR и пропаганду. Их отличия носят принципиальный характер (по целям, задачам, методам и стрем­лениям). Приводимая ниже таблица иллюстрирует несовмести­мость PR и пропаганды. Политикам всегда (а сегодня и у нас — особенно) нужна пропаганда, а вот управленцам нужнее PR. Но следует понимать, что высшие должностные лица страны — управ­ленцы. Тем более управленцы — руководители организаций.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *PR* | *Пропаганда* |
| Цель | *Достижение согласия* | Создание движения сторонников |
| Задача | *Обеспечение равноправ­ного диалога* | Обеспечение собственного приоритета в диалоге |
| Методы | *Подразумевают ин­формационную откры­тость* | Предполагают при необходимости сокрытие фактов и дезинформацию |
| Стремление | *Понимание* | Увеличение числа сторонников |

Легко видеть, что выстраивание коммуникации (см. ранее предложенное определение) соответствует целям и задачам PR, не противоречит ее методам и приводит к взаимопониманию участвующих в ней субъектов. А значит и определение PR можно строить на приведенном нами определении коммуникации:

*PR — деятельность по организации и обеспечению коммуника­ции субъекта (индивида, фирмы, государства,...) со своей общест­венностью.*

А теперь пора вновь вспомнить о конфликтах и поговорить о теории весьма строгой (по форме и содержанию), ведь она математическая.

**О теоретическом обосновании появления PR**

В соответствии с определением математическая теория игр явля­ется теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликта, а также в условиях неопределенности. (По оп­ределению, в математической теории игр конфликт и игра являются своего рода математическими синонимами.) Поэтому вопросы, свя­занные с оптимальным поведением сторон в конфликтах, с желатель­ными исходами конфликтов, являются основными в ней.

Непосредственных вопросов такого рода три:

1) Какими принципами оптимальности следует руководствоваться при рассмотрении конфликтов того или иного типа? Иначе говоря, в чем состоит (оптимальное) решение той или иной игры (конфликта)?

2) Реализуем ли применительно к данному классу игр (конфликтов) выбранный для него принцип оптимальности? Формально этот вопрос сводится к существованию у игр (конфликтов) из заданного класса тех решений, которые выбранным принципом квалифицируются как опти­мальные.

3) В чем состоит применение выбранного принципа оптимальности к данной игре (конфликту) или к данному классу игр (конфликтов)? От­ветом на этот вопрос должно служить нахождение решения игры (конфликта) в том же смысле слова, в каком принято говорить о нахо­ждении решения применительно к любой математической задаче.

Конфликтом или игрой называется система

где  — множество всех коалиций действия, которые являются действующими сторонами в конфликте, — подмножество некоторого универсального мно­жества, элементы которого принято называть *игроками.*

{SK}  — множества решений SK, доступных для коалиции К. Элементы множества SK; называются *стратегиями* коалиции К.

RU — множество коалиции интересов суть подмножества того же множест­ва игроков, что и коалиции действия. Множества коалиций действия и множе­ства коалиций интересов рассматриваются как различные.

S — множество *ситуаций, т. е. исходов,* являющееся подмножеством мно­жества всех комбинаций стратегий коалиций действия, т. е. декартова произ­ведения множеств стратегий: , где .

K — абстрактное бинарное отношение на множестве всех ситуаций, на­зываемое отношением предпочтения — форма выражения заинтересованности для коалиций интересов.

В математической теории игр есть одна небольшая, но очень важная для управленцев теорема — о ситуации равновесия.

*Ситуация равновесия*

Пусть дана игра Г; говорят, что ситуация (т. е. *n*-набор стратегий) () равновесна, или что она является ситуацией равно­весия, если для любого *i* = 1,...,*п* и для любого , имеет место неравенство:

Таким образом, *ситуация равновесия —* это ситуация одновремен­ного обеспечения интересов всех участников конфликта, т. е. точка возможного *преодоления конфликта.*

Теорема же гласит следующее: любой конечный конфликт N субъектов с полной информацией имеет ситуацию равновесия.

Следовательно, полнота информации является достаточным усло­вием существования возможностей для преодоления конфликта. А значит, что лучшая профилактика конфликтов — деятельность по обеспечению своей общественности (напоминаем — и внешней и внутренней) полной информацией.

Таким образом неподверженная никаким идеологическим и про­чим субъективным факторам (в силу того, что она математическая) теория игр построила теоретическое обоснование появления PR, как деятельности, направленной на обеспечение коммуникации, которая (по определению) "основана на правде и полной информированно­сти\* (см. определение коммуникации, данное выше, и определение PR хотя бы у Сэма Блэка).

Теперь можно ответить на вопрос: Кому же нужен PR?

*Тем, кто ищет действенные средства профилактики кон­фликта.*

А вот средством работы с начавшимся конфликтом

PR может быть лишь в том случае, если:

• PR существовал (использовался) в организации еще до конфликта;

• достоверность (невыборочная) и полнота информации не нарушают интересов организации (руководства фирмы) как субъектов конфликта.

**Резюме**

1. Следует различать два подхода к конфликту. Сторонники пер­вого описывают конфликт как явление негативное. Сторонники второ­го подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, лю­бого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социаль­ной блокады. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структур­ным подразделениям компании по действиям в конфликтных ситуациях.

2. Конфликт — это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Он имеет три фазы: конфронтационную (военную), компромиссную (политичес­кую), коммуникативную (управленческую).

3. Период нарушения последовательного фазового процесса конфликтного взаимодействия субъектов или задержки одной из фаз называется кризисом. Таким образом, "управление конфликтом" — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, минимизирующая кризисные периоды. Переход в кризис или выход из него — главный фактор, определяющий деструктивность или конструк­тивность методов работы в конфликте. Напряженность не возникает раньше самого конфликта, а является его признаком. После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает, а в случае кризисов — усиливается.

4. Всегда конфликтна инновация, она подрывает сложившееся в организации равновесие. Но чаще одной из основных причин кон­фликта в стабильных организациях становятся ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников и в выборе способов формирования рабочих групп (по производственному или функциональному принципу).

5. Действенным средством профилактики конфликта и его пре­одоления в случае дальнейшей эскалации является PR — деятельность по организации и обеспечению коммуникации фирмы со своей обще­ственностью. Теоретически необходимость PR для субъектов в эконо­мической сфере обоснована в математической теории игр. Однако PR неэффективна для неконкурентоспособных компаний.

**Контрольные вопросы**

1. Каковы два основных теоретических подхода к понятию кон­фликта?

2. В какой фазе конфликта возможна коммуникация?

3. Дайте определение конфликта через понятие "коммуникация".

4. Объясните, почему не может существовать бесконфликтная организация?

5. Что нужно выяснить для составления наиболее точного описа­ния конфликта?

6. Какие стили поведения в конфликте способствуют его преодо­лению, а какие приводят к кризису?

7. Почему инновация всегда приводит к конфликту?

8. В рамках какой научной теории было построено обоснование PR?

9. Каково достаточное условие преодолимое™ конфликта в соот­ветствии с математической теорией игр?

Практикум

**Управление внутрифирменными коммуникациями в условиях конфликта**

Настоящий материал представляет собой план действий в реаль­ной конфликтной ситуации, разработанный PR-агентством для одного из российских банков. Проект, по мнению разработчиков, "наглядно демонстрирует, что эффективная коммуникационная политика в усло­виях конфликта в данном случае — крупного коммерческого банка, может не только урегулировать конфликт, но и направить его на поль­зу организации".

**Описание ситуации.** Практическая разработка коммуникационного плана по преодолению конфликта. В январе 1996 г. руководство од­ного из крупнейших российских банков (далее — банк) приняло ре­шение об оптимизации внутренних ресурсов. В частности, планирова­лись увольнение большого числа сотрудников (до 300 человек) и уп­разднение одного из управлений банка. Необходимость подобных шагов была продиктована прежде всего тем, что в период бурного рос­та числа коммерческих банков в России в 1992—1993 гг. банком про­водилась кадровая политика, направленная на привлечение большого числа специалистов, способных обеспечить банку занятие определен­ных ниш на рынке банковских услуг. К концу 1995 г. ситуация в банковском секторе экономики страны стабилизировалась, четко обо­значились сферы влияния крупных, средних и малых банков, значи­тельно замедлились темпы роста числа новых банков, а финансовые кризисы 1994 г. ("черный вторник") и 1995 г. (августовский кризис на рынке межбанковских кредитов) еще сильнее показали приоритеты и направления деятельности банков, укрепив позиции одних и практи­чески полностью вытеснив с рынка других. Все это явилось причиной того, что к определенному моменту банк перестал нуждаться в услугах значительного числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 300 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в банке вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая рас­ходы на питание, пользование автотранспортом и многие другие.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последст­виям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мне­нии о банке через неправильное толкование информации.

Предполагая эти последствия и желая их минимизировать, руко­водство банка обратилась за помощью к специалистам в области об­щественных связей и коммуникаций (далее агентство), которыми был разработан настоящий план.

**Анализ ситуации**

**1. Возможные последствия В самом банке:**

• "напряженность" внутри коллектива банка;

• уменьшение работоспособности сотрудников;

• распространение различных слухов;

• атмосфера недоверия к руководству;

• эскалация межличностных конфликтов между конкретными сотрудниками;\*

• тенденция к уходу хороших сотрудников.

\* Преимущественно в конфронтационной фазе*—* увольнение приводит к «ликвидации» субъектов конфликтного взаимодействия.

В общественном мнении и прессе:

• интерпретация в прессе изменений, происходящих в банке (факты увольнения сотрудников) как признака кризиса банка;

• недоверие со стороны клиентов;

• действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение банка (от целенаправленного распространения порочащих банк слухов до экономических действий).

**2. Реальные последствия**

Отсутствие на момент начала проекта официальной информации о происходящих в банке процессах, а также упомянутые решения руко­водства банка уже привели к ряду реально наблюдаемых отрицатель­ных процессов:

• распространению слухов и домыслов внутри банка;

• настороженному отношению части общественности к банку;

• распространению слухов за пределами банка о его, якобы, не­устойчивом финансовом состоянии.

Известно, что слухи воспринимаются работниками очень серьезно и люди реагируют на них не как на недостойную внимания простую информацию. Работники готовы поверить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. А это — сим­птом стрессов и конфликта в организации.

Однако необходимо отметить, что реакция за пределами банка на события в нем к моменту обращения в агентство не приобрела того масштаба, который мог бы характеризоваться как "кризис во взаимо­отношениях с сотрудниками и общественностью".

**Основная цель компании.** Учитывая вышесказанное, цель програм­мы управления конфликтом может быть сформулирована следующим образом: предотвращение возможных негативных последствий сокра­щения кадров во внешней и внутренней среде банка.

**Общие принципы решения подобных проблем.** Необходимо отметить, что процесс увольнения всегда был и будет серьезной проблемой не только для сотрудников организации, но и для ее руководства. Уволь­няя работника, руководитель и, в первую очередь, его непосредствен­ный начальник всегда испытывает некоторую вину за свое действие. С другой стороны, увольнения, тем более массовые, не могут пройти бесследно для состояния внутреннего климата любого коллектива.

По мнению специалистов агентства, именно осознание этих фак­тов должно являться основополагающим в действиях агентства и ру­ководства банка по достижению поставленной цели.

Кроме того, представляется важным отметить, что существует ряд общих принципов любой кампании, направленной на решение подоб­ных проблем:

• абсолютное совпадение официальной позиции руководства, предназначенной для внутреннего и внешнего распространения;

• закрытие всех возможных каналов распространения информа­ции о банке, прежде всего, в прессу;

• назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;

• создание внутри организации атмосферы максимальной пуб­личности действий руководства;

• пресечение по возможности создания внутри коллектива не­формальных групп;

• выявление внутри коллектива "неформальных лидеров" и ак­тивная работа с ними.

**Официальная версия (важнейшие тезисы)**

1. Одобрение и принятие правлением банка программы работ по оптимизации ресурсов банка.

2. Оптимизация касается всех внутренних ресурсов: материаль­ных, технических, людских (не делая акцент на людях).

3. Цель программы — значительно улучшить работу банка при объективно существующих неблагоприятных внешних экономических условиях.

4. Преобразования коснутся всех подразделений и структур банка.

5. Программа создавалась в течение длительного периода и не имеет аналогов в российском финансовом бизнесе.

6. Программа уже начала внедряться.

7. Осуществить программу намечено за определенный срок.

**Действия руководства банка**

1. Обратиться к сотрудникам банка с "посланием", которое долж­но стать традиционным (ежегодным) и содержать:

• краткий отчет о результатах работы банка за прошедший год;

• описание современной ситуации на кредитно-финансовом рынке;

• краткое и доступное изложение программы оптимизации;

• точные даты начала и, главное, завершения работ по программе;

• разъяснения в свете программы сути принятых ранее решений (распоряжения относительно питания сотрудников, режима работы складов и др.);

• описание перспектив и планов банка на текущий год.

2. Принять участие в совещании с руководителями среднего звена банка.

3. Обратиться лично (в письменной форме) к каждому сотрудни­ку, который будет уволен.

**Предложения для управления кадров**

1. Организация письменного обращения президента банка с бла­годарностью к каждому увольняемому сотруднику.

2. Организация договоренностей с биржей труда по поводу трудо­устройства увольняемых работников в другие места.

3. Организация договоренностей с коммерческими структурами, занимающимися подбором кадров.

4. Обеспечение выплаты выходного пособия всем увольняемым.

5. Сохранение в базе данных по кадрам информации об уволь­няемых для возможного использования их услуг в дальнейшем.

6. Обеспечение питания сотрудников банка на рабочих местах (цель — локализация последствий уже принятых решений).

**Предложения по внутренней работе (для управления по связям с общественностью)**

1. Распространение обращения руководства банка к сотрудникам (ежегодное послание).

2. Обеспечение свободного доступа сотрудников к информации о ходе выполнения программы по оптимизации (телефон доверия и т.п.).

3. Участие в совещании руководителей среднего звена и их даль­нейший инструктаж (совместно со специалистами агентства).

4. Инициирование определенной устной информации (слухов) и управление ее распространением.

**Предложения по взаимоотношениям со средствами массовой инфор­мации (СМИ) (для управления по связям с общественностью и агент­ства)**

1. Публикация в авторитетных экономических изданиях серии материалов с информацией о программе оптимизации внутренних ресурсов банка.

2. Распространение информации в СМИ об открытии новых от­делений банка (пропаганда экспансии).

3. Публикация обзорного материала в газете "Финансовые извес­тия" или "Коммерсанть-Daily" с информацией о новых разработках в области банковского управления.

4. Организация пресс-завтрака, на который будут приглашены журналисты всех центральных экономических изданий. Тема встречи — новые подходы в банковском управлении и оптимизации ресурсов в банках.

5. Организация публикации большого интервью с президентом банка в одном из центральных общественно-политических изданий.

6. Разработка системы ответов на возможные "нежелательные" вопросы со стороны журналистов (доводы о необходимости повыше­ния профессионализма сотрудников и др.)

**Основные выводы**

Настоящая программа действий была передана специалистами агентства на рассмотрение в соответствующие структуры банка — управление по связям с общественностью и управление по работе с персоналом. После необходимого согласования программа была при­нята, после чего в течение двух недель сотрудниками агентства в банке был проведен ряд мероприятий по разрешению конфликтной ситуа­ции и налаживанию коммуникаций, включая групповые тренинга и личные беседы с руководством. Однако через месяц после завершения работ с реализацией программы возникли определенные трудности: руководители среднего звена банка (начальники отделов и служб), в отличие от высшего руководства (правление, начальники управлений и филиалов), не сумели правильно на своем уровне реализовать неко­торые положения программы. В первую очередь, это касалось самой процедуры увольнения. В результате специалистами агентства была проведена серия консультаций и тренингов по методике увольнения для банковского руководителя среднего звена и построению коммуни­кации с увольняемыми.

Рассматривая данную ситуацию с точки зрения полезности опи­санного конфликта, можно отметить несколько положительных мо­ментов, явившихся результатом эффективного управления конфликт­ным взаимодействием:

• конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в банке;

• налаженная с помощью специалистов система коммуникаций в банке дала возможность его руководству самостоятельно реализовать данную программу;

• коммуникации соответствуют новым условиям и требованиям структуры;

• соответствующие управленческие структуры банка получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;

• руководство банка осознало необходимость поддержания внут­рифирменных коммуникаций на уровне, соответствующем его поло­жению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в кон­фликтных ситуациях;

• банк продолжает нормально развиваться в новых условия.

**Вопросы**

1. Является ли ситуация с персоналом определяющей (базовой) для кризиса банка?

2. Согласны ли вы со всеми выводами разработчиков проекта?

3. Какие действия, предусмотренные планом, являются манипулятивными, построенными на недостоверной (или даже заведомо ложной информации)?

4. Оцените достоверность прогноза разработчиков.

5. Можно ли считать все запланированные (а позже и совершен­ные) действия соответствующими определению PR и, следовательно, являвшимисяPR?

6. Можно ли считать, что конфликт удалось перевести в комму­никативную фазу и затем преодолеть?

7. Работала ли соответствующая служба банка как отдел по связям с общественностью или как отдел контроля связей с общественностью (или даже отдел контроля общественности)?

Рекомендуемая литература

1. *Агеев B.C., Базаров Т.Ю., Скворцов В.В.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М.: МГУ, 1986.

2. *Андреева Г.М.* Социальная психология. — М.: Ас­пект Пресс, 1996.

3. *Антикризисное* управление: от банкротства к фи­нансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П. Иванова. — М.: ЮНИТИ, 1995.

4. *Базаров Т.Ю.* Технология центров оценки для госу­дарственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. — М.: ИПК ГС, 1995.

5. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом развиваю­щейся организации. — М.: ИПК ГС, 1996.

6. *Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А.* Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. — М.: ИПК ГС, 1995.

7. *Базаров Т.Ю., Малиновский П.В.* Управление персо­налом в условиях кризиса// Теория и практика антикри­зисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.

8. *Блэк С.* PR: международная практика. — М.: Изда­тельский дом "Довгань", 1997.

9. *Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое? — М.: Новости, 1990.

10. *Введение* в практическую социальную психологию/ Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. - М.: Наука, 1994.

11. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: МГУ, 1995.

12. *Грачев М.В.* Суперкадры. — М.: Дело, 1993.

13. *Грейсон Дж.К. мл; 0'Делл К.* Американский ме­неджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.

14. *Гроув Э.С.* Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.

15. *Дарендорф Р.* Конфликт и свобода// Реферативный журнал.1974.

16. *Десслер Г.* Управление персоналом. — М.: Бином, 1997.

17. *Дизель П.М., Раньян У.М-К.* Поведение человека в организации. — М, 1993.

18. *Дэнэ Д.* Примирение разногласий. Как создать оп­тимальные взаимоотношения на работе и дома. — М., 1993.

19. *Евенко Л.И.* Эволюция концепций управления чело­веческими ресурсами// Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 1996. — с. 33-37.

20. *Еремин Б.Л.* Выбор путей преодоления конфлик­тов// Реформа. №1. 1997.

21. *Еремин Б.Л.* ПР как инструмент работы в конфлик­те и проблемы управления персоналом// Современный кадровый менеджмент. Вып.1. — М: ИПК ГС, 1997.

22. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.

23. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ре­сурсы управления. — М.: Дело, 1993.

24. *Кабаченко Т. С.* Психология управления. — М., 1996.

25. *Кадровый* резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. — М.: Дело ЛТЛ, 1995. — С. 176.

26. *Керне Д. Т., Недлер Д.А.* Пророки во тьме. — С.-Пб.: Азбука, 1996.

27. *Климов Е.Л.* Психология профессионала. — М., 1996.

28. *Климов Е.А.* Психология профессионального само­определения. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.

29. *Малиновский П.В.* Идейно-теоретические и методо­логические основы организационно-управленческих игр// Управленческие нововведения и игропрактика. — М.: Ин­ститут социологии АН СССР, 1990. — с. 75—102.

30. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуа­циями и развитие организации. — М.: Инфра-М, 1996.

31. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы ме­неджмента. — М.: Дело, 1994.

32. *Михайлов Ф.Б.* Управление персоналом: классиче­ские концепции и новые подходы. — Казань, 1994.

33. *Оуэн Г.* Теория игр. — М.: Мир, 1971.

34. *Пригожин А.И.* Современная социология организа­ций. — М.: Интерпракс, 1995.

35. *Пронников В.А., Ладанов И.Д.* Управление персона­лом в Японии. — М.: Наука, 1989.

36. *Российская* деловая культура: история, традиция, практика. — М., 1998.

37. Социально-психологический климат коллектива. Спецпрактикум по социальной психологии. — М.: МГУ, 1981.

38. *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подго­товка менеджеров. — Л., 1989.

39. *Татарников А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.

40. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового ме­неджмента. — М.: Дело, 1995.

41. *Управление* человеческими ресурсами: психологиче­ские проблемы/Под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. — М., 1997.

42. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Перегово­ры без поражения. — М.: Наука, 1990.

43. *Худяков С.* Внутрифирменные паблик рилейшнз в системе управления персоналом// Российский экономи­ческий журнал. №11. 1993.

44. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М., 1996.

45. *Экономика* труда и социально-трудовые отношения/ Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. — М.: МГУ, 1996.

46. *Эренберг Р. Дж., Смит Р.С.* Современная экономи­ка труда. Теория и государственная политика. — М.: МГУ, 1996.

47. *Handling* Conflict and Negotiation.— Manchester Open Learning, 1994.

48. *Jefkins F.* Public relations. — London: M&E, Pitman publishing, 1998.

49. *The power* of reputation management// PR Tactics. — March, 1996.

50. *Pepper G.L.* Communicating in Organizations: A Cultural Approach. — N.-Y., etc.; McGraw-Hill, Inc. — 1995.

51. *Wendell L. French, Cecil H. Bell.* Organization development. Prentice-Hall International, Inc., 1990.

52. *Wiener N.* Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. — N.-Y.-London, 1983.

53. *Windahl S., Signitzer В., Olson J.T.* Using Communication Theory. An introduction to planned, communication. — London, 1992.

54. *Schultz Т.* Investment in Human Capital. — N.-Y, 1971.

55. *Flamholtz. E.G.* Human Resource Accounting. — N.-Y: Jossey-Bass Publ., 1985.

Словарь понятий

*Естественно, объяснять терминологию, выдуман­ную авторами..., я не собираюсь. Но я не думаю, что большую пользу принесло бы объяснение даже реально существующих терминов, требующее ос­новательных специальных знаний.*

**А. и Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу**

**Администратор** — одна из ролей менеджера в рамках *систем­ного подхода,* связанная с ответственностью за ресурсо-обеспечение и выполнение планов организации, обеспе­чение контроля за деятельностью подчиненных.

**Адаптация сотрудников** — процесс включения новых сотрудни­ков в организацию, предполагающий знакомство с пра­вилами и нормами, закрепленными в *корпоративной культуре,* способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

**Активная кадровая политика** — характеризуется наличием у ру­ководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

**Анализ деятельности —** *кадровые мероприятия,* направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

**Анализ человеческих ресурсов** — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использо­вании которого скрыты значительные резервы и кото­рые могут быть охарактеризованы через оценку эконо­мической эффективности его использования.

**Аттестация** — *кадровые мероприятия,* призванные оценить уро­вень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

**Видение** — представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее пред­положение о путях и этапах достижения целей.

**Внутрифирменное обучение** — система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпора­тивных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Восстановительные издержки** — затраты, необходимые для заме­ны работающего сейчас работника на другого, способ­ного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работаю­щего работника.

**Гуманистический подход к управлению** — подход, рассматри­вающий организацию как культурный феномен.

**Деловая этика** — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Вклю­чает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в це­лом, моральные принципы членов организации, мораль­ный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

**Деловой этикет** — установленный порядок поведения в опреде­ленной социальной сфере, а именно — в сфере произ­водства и управления.

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

**Доктрина командного менеджмента —** подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой дея­тельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и куль­турное творчество 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, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использова­ние индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партиципативной организационной культуры.

**Доктрина контрактации индивидуальной ответственности** — под­ход, ориентированный на стимулирование индивиду­ального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персо­нальной ответственности. Применение доктрины наце­лено на то, чтобы повысить предпринимательскую ак­тивность работников и сделать предприятие более кон­курентоспособным. Благоприятной средой для реализа­ции доктрины являются организации, в которых доми­нирует предпринимательская организационная культура.

**Доктрина научного управления (научной организации труда)** — технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности  крупномасштабных  производственных систем. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрокра­тическая организационная культура.

**Доктрина «X»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

**Доктрина** **«Y»** — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мо­тивацию, ориентированную на продуктивную деятель­ность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

**Доктрина человеческих отношений** — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касаю­щихся их производственной деятельности, использова­ние позитивных эффектов групповой организации.

**Долговременный расчет численности персонала** — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организа­ции, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внеш­ние параметры.

**Задачи кадровой службы** — представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий су­ществования организации.

**Закрытая кадровая политика** — характеризуется непроницаемо­стью для нового персонала на средних и высших уров­нях управления; организация ориентируется на включе­ние нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Издержки набора и отбора** — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успеш­ного (отобранного и нанятого) кандидата.

**Индивидуальная стоимость работника** — оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организаций.

**Интересы** — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребно­стей в конкретных жизненных обстоятельствах.

**Инцидент (деятельностный) конфликта** — повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по пово­ду различия интересов, ценностных ориентации.

**Инцидент (информационный) конфликта** — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействую­щих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

**Источники привлечения персонала** — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы рас­пространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных канди­датов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

**Кадровая информация —** определенным образом организован­ное множество данных о персонале организации.

**Кадровая политика** — 1) система правил и норм (которые долж­ны быть осознаны и определенным образом сформули­рованы), приводящая человеческий ресурс в соответст­вие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все меро­приятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвиже­ние — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор кон­кретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организа­ции, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Кадровые мероприятия** — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

**Кадровый менеджмент** — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: опе­ративный уровень управления (доминирует кадровая ра­бота), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управ­ления (доминирует управление человеческими ресурса­ми), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой поли­тики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового ме­неджмента (см. *Модели кадрового менеджмента),* а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

**Кадровый резерв** — группа руководителей и специалистов, обла­дающих способностью к управленческой деятельности, от­вечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших сис­тематическую целевую квалификационную подготовку.

**Карьера** — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должно­стным или профессиональным ростом.

**Карьерограмма** — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий опти­мальное развитие профессионала для занятия им опре­деленной позиции в организации. Карьерограмма — это 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.

**Коммуникация** — информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверените­том участников взаимодействия; суверенитетом их цен­ностных ориентаций, интересов, представлений об объ­екте взаимодействия и отношения к нему; технологиче­ской обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты знаний о ситуации и объекте взаимодействия.

**Конкурс при приеме на работу** — кадровое мероприятие, при­званное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требова­ниями должности.

**Конфликт** — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориента­ций. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как про­цесс развития взаимодействия субъектов от конфронта­ции к коммуникации.

**Конфликтная ситуация** — развитие *конфликта* в конкретный временной период.

**Конфликтность личности** — готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

**Корпоративная культура** — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, при­нимаемые, большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регла­ментирует поведение человека и дает возможность прогно­зировать его реакции в критических ситуациях.

**Корпоративный этический кодекс** — составленный и утвержден­ный в фирме регулятивный документ, который включа­ет положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Кризис в конфликте** — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимо­действие субъектов, при котором не происходит посту­пательного перехода от фазы к фазе (например, дли­тельная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к преды­дущей фазе).

**Менеджер по персоналу** — специалист, призванный эффектив­но использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

**Методы оценки труда** — способы количественного и качествен­ного измерения трудового участия работников в дея­тельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ пове­дения работников, измерение объема производствен­ного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Миссия** — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

**Модели кадрового менеджмента** — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих ра­ботников, помогающий линейным руководителям про­водить эффективную политику корпорации в отноше­нии наемных работников; 2) как специалист по трудо­вым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление администра­тивного контроля за соблюдение наемными работника­ми условий трудового договора, учет должностных пе­ремещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий веду­щую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляю­щих кадрового потенциала организации.

**Модели компетентности** — инструмент разработки индивиду­альных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпора­тивной культуре; овладение знаниями, умениями, навы­ками, необходимыми для успешной работы в специали­зированной профессиональной сфере деятельности.

**Мораль** — совокупность принципов и норм, присвоенных че­ловеком и служащих для внутренней оценки своих по­ступков.

**Недирективные методы сокращения персонала** — способ несило­вого доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей рабо­ты, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоле­ние негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**Нормирование** — мероприятие по оценке количества труда, ко­торое должно быть реализовано в рамках заданной тех­нологии.

**Обучение персонала** — кадровая программа развития персона­ла, ориентированная на передачу новых знаний по важ­ным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта пове­дения в профессионально значимых ситуациях.

**Общественность организации —** все субъекты, взаимодействую­щие с организацией, как из вне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, реальные и потенциальные клиенты, партнеры, конкуренты, обще­ственные и государственные структуры, органы власти и управления).

**Оперативный расчет численности персонала** — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

**Организатор** — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода,* связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в за­данных условиях.

**Организационная культура** — интегральная характеристика ор­ганизации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке опре­деленной типологии.

**Организационно-кадровый аудит** — оценка соответствия струк­турного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Организация** — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налажи­ванию, устройству, упорядочиванию, оптимизации рабо­ты других.

**Органический подход к управлению** — рассмотрение организа­ции аналогично живой системе, существующей в окру­жающей среде.

**Открытая кадровая политика** — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу лю­бого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственных ей организациях.

**Оценка кандидатов при приеме на работу —** специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кан­дидатов (их знаний, умений, профессионально важных ка­честв) требованиям должности и условиям работы.

**Оценка качества найма** — анализ эффективности затрат, поне­сенных при привлечении, оценке кандидатов и адапта­ции новых сотрудников организации.

**Оценка потребности в персонале** — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** — мероприятия по определению соответствия ко­личества и качества труда требованиям технологии про­изводства.

**Паблик рилейшнз, PR** — деятельность по организации и обес­печению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, го­сударства...) со своей общественностью.

**Парадигмы конкурса —** подход, фиксирующий цели и специфи­ческие методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакант­ной должности.

**Парадигмы управления персоналом (в XX в.)** — правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, опреде­ляющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

**Пассивная кадровая политика** — связана с отсутствием у руко­водства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

**Первоначальные издержки** — затраты на формирование кадро­вого состава предприятия — поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

**Персонал** — совокупность всех человеческих ресурсов, которы­ми обладает организация.

**Планирование карьеры** — процесс сопоставления потенциаль­ных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Планирование потребности в персонале** — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и ка­чественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

**Политика организации** — система правил, в соответствии с ко­торыми ведет себя система в целом и по которым дей­ствуют люди, входящие в эту систему.

**Потребность** — объективная нужда субъекта (человека, органи­зации, социальной группы, социума) в чем-либо необ­ходимом для поддержания его жизнедеятельности. По­требности выступают источником его активности.

**Превентивная кадровая политика** — характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

**Призвание** — одно из оснований выбора профессии, являющее­ся синтетической характеристикой, выражающей сте­пень удовлетворенности человека своим делом.

**Программы этического тренинга** — особые программы внутрифир­менной подготовки, направленные на формирование на­выков оценки этических дилемм и принятия сложных эти­ческих решений в критических обстоятельствах.

**Производительность** — количественная характеристика выпол­няемой персоналом работы, связанной с уровнем эф­фективности труда.

**Пропаганда** — информационная деятельность субъекта, направ­ленная на создание движения его сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с обще­ственностью, предполагающая при необходимости со­крытие фактов и прямую дезинформацию.

**Профессиональная этика** — совокупность принципов, объеди­няющая ряд исполнителей общей деятельности.

**Профессиональный долг** — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

**Профессия** — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей опреде­ленной подготовки.

**Профилактика конфликтов** — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социаль­ных условий, обеспечивающих, в случае их возникнове­ния, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а затем и к управленческой.

**Процедуры изменений** — процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов *корпоративной культуры.*

**Работоспособность** — параметр, описывающий уровень ресур­сов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Реактивная кадровая политика** — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симпто­мами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Реорганизация** — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

**Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)** — менеджеры-практики, реализующие конкретные функ­ции работы с персоналом в ходе выполнения собствен­ных управленческих функций.

**Руководитель** — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода,* связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчи­ненными поставленных задач.

**Рычаг управления** — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

**Сила корпоративной культуры** — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

**Системный подход (в менеджменте)** — развивается с 50-х гг. XX в. и связан с проникновением идей системного под­хода в менеджмент. В системном менеджменте управ­ляемая деятельность анализируется по четырем основ­ным категориям: процессы деятельности, функциональ­ные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимо­связь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются сис­темной организацией самого менеджмента и его роле­вой специализацией.

**Ситуация равновесия в конфликте** — состояние, при котором одновременно обеспечиваются интересы всех участни­ков конфликта.

**Стадия и цикл развития организации** — описательные характери­стики организации, рассматриваемой в логике процес­суальности и стадийности развития, фиксирующие осо­бенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

**Стратегия организации** — представление управленческого пер­сонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

**Стратегия управления персоналом** — специфический набор ос­новных принципов, правил и целей работы с персона­лом, конкретизированный с учетом типов организаци­онной стратегии, организационного и кадрового потен­циала, а также типа кадровой политики.

**Структура** — архитектоника, наличие отдельных частей и соот­ношения между ними, степень жесткости/гибкости ор­ганизационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

**Теория использования трудовых ресурсов** — концепция кадро­вого менеджмента, развивающаяся в рамках *экономиче­ского подхода к управлению* и сводящая кадровые функ­ции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

**Теория человеческого капитала** — концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

**Технология** — способ преобразования сырья в искомые продук­ты и услуги, механизм работы организации по превра­щению исходных элементов труда в итоговые результа­ты, являющиеся целью деятельности организации.

**Управленец —** одна из ролей менеджера в рамках *системного под­хода,* связанная с ответственностью за разработку и реали­зацию программ функционирования и развития организа­ции, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление конфликтом** — деятельность, способствующая бес­кризисному развитию конфликта.

**Управление человеком** — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *гуманистического подхода к управлению,* ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфиче­ские человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как се­мьи, необходимость партнерских отношений.

**Управление** — процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принима­ются *(управленческая форма)* и каким способом реализуются *(рычаг управления)* управленческие решения.

**Управленческая команда** — группа *управленцев* предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая об­щие цели и представления о способах их достижения.

**Управленческая форма** — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

**Уровни изменений** — ступени трансформации значимых элемен­тов *корпоративной культуры* (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

**Факторы проектирования организации** — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

**Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу** — параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набо­ра (привлечения и оценки) кандидатов на работу.

**Финансы** — все денежные и другие средства, которыми распо­лагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

**Ценностные ориентации** — вырабатываемые в ходе жизни пред­ставления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

**Экономический подход к управлению** — подход, в соответствии с которым организация 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.

**Элементы корпоративной культуры** — части, составляющие кор­поративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельно­сти, особенности персонала, правила и нормы поведе­ния сотрудников в организации и во вне.

**Элементы организации** — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

**Этапы проектирования кадровой политики** — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с *корпо­ративной культурой* и закреплению в специфических кадровых инструментах.

**Этикет** — установленный порядок поведения в определенной со­циальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный.

Оглавление

От авторов..................................................................................................................................................................................... 2

I. Основы организации и управления персоналом...................................................................................................................... 3

Глава 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента........................................................................ 3

1.1 Парадигмы управления персоналом в XX в................................................................................................................... 4

1.2. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.......................................... 4

1.3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента............................................................... 6

1.4. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами..................... 8

1.5. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.......................................................................................................................... 13

1.6. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.............................................................................. 17

1.7. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу............................................................................... 19

Глава 2. Организационный контекст управления персоналом........................................................................................... 30

2.1. Элементы организации..................................................................................................................................................... 30

2.2. Жизненные стадии и циклы организации..................................................................................................................... 40

II. Концепции управления персоналом......................................................................................................................................... 45

Глава 3. Основные подходы к управлению персоналом...................................................................................................... 46

3.1. Экономический подход..................................................................................................................................................... 46

3.2. Органический подход........................................................................................................................................................ 47

3.3. Гуманистический подход................................................................................................................................................. 50

3.4. Организационные культуры как объект управленческой деятельности............................................................... 52

Глава 4. Концепция "человеческого капитала"...................................................................................................................... 56

4.1. Теория человеческого капитала..................................................................................................................................... 57

4.2. Концепция "Анализ человеческих ресурсов"............................................................................................................. 58

4.3. Измерение индивидуальной стоимости работника................................................................................................... 61

4.4. Стохастическая позиционная модель............................................................................................................................ 62

Практикум................................................................................................................................................................................... 66

III. Стратегии управления персоналом.......................................................................................................................................... 68

Глава 5. Кадровая политика......................................................................................................................................................... 68

5.1. Типы кадровой политики.................................................................................................................................................. 69

5.2. Этапы построения кадровой политики......................................................................................................................... 71

5.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия............................................................................................................. 73

5.4. Условия разработки кадровой политики...................................................................................................................... 75

Практикум................................................................................................................................................................................... 77

Глава 6. Управление персоналом развивающейся организации........................................................................................ 78

6.1. Стадия формирования организации.............................................................................................................................. 79

6.2. Стадия интенсивного роста организации..................................................................................................................... 84

6.3. Стадия стабилизации.......................................................................................................................................................... 88

6.4. Стадия спада (ситуация кризиса).................................................................................................................................... 92

Практикум................................................................................................................................................................................... 95

IV. Технологии и методы управления персоналом.................................................................................................................. 101

Глава Х. Методы формирования кадрового состава.......................................................................................................... 101

7.1. Проектирование структуры организации.................................................................................................................. 101

7.2. Оценка потребности в персонале................................................................................................................................. 110

7.3. Анализ кадровой ситуации в регионе......................................................................................................................... 112

7.4. Анализ деятельности. Должностные инструкции..................................................................................................... 113

7.5. Привлечение кандидатов на работу в организацию................................................................................................ 117

7.6. Оценка кандидатов при приеме на работу................................................................................................................. 122

7.7. Конкурсный набор персонала на работу................................................................................................................... 126

7.8. Адаптация персонала...................................................................................................................................................... 133

Практикум................................................................................................................................................................................. 137

Глава 8. Методы поддержания работоспособности персонала........................................................................................ 140

8.1. Повышение производительности и нормирование труда...................................................................................... 141

8.2. Оценка труда...................................................................................................................................................................... 144

8.3. Аттестация персонала..................................................................................................................................................... 150

8.4. Формирование кадрового резерва............................................................................................................................... 153

8.5. Планирование карьеры................................................................................................................................................... 157

8.6. Разработка программ стимулирования труда........................................................................................................... 162

8.7. Обучение персонала........................................................................................................................................................ 167

Практикум................................................................................................................................................................................. 172

Глава 9. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.......................................................... 172

9.1. Формирование управленческих команд..................................................................................................................... 174

9.2. Кадровый аудит................................................................................................................................................................. 183

9.3. Недирективные методы сокращения персонала....................................................................................................... 188

9.4. Реформирование организаций..................................................................................................................................... 191

9.5. Управление персоналом кризисного предприятия.................................................................................................. 195

Практикум................................................................................................................................................................................. 199

Глава 10. Конфликт как инструмент развития....................................................................................................................... 202

10.1. Исторический экскурс в конфликтологию............................................................................................................... 203

10.2. Что же такое конфликт?................................................................................................................................................ 204

10.3. Основные понятия.......................................................................................................................................................... 207

10.4. Как быть с деструктивностью?.................................................................................................................................... 212

10.5. Когда начинается конфликт?....................................................................................................................................... 212

10.6. Что делать с конфликтом?............................................................................................................................................ 214

10.7. Конфликт в организации............................................................................................................................................... 216

10.8. Паблик рилейшнз и управление коммуникацией в конфликте........................................................................... 220

Практикум................................................................................................................................................................................. 224

Рекомендуемая литература....................................................................................................................................................... 228

Словарь понятий...........................................................................................................................................................................

|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**СТУДЕНЧЕСКИЕ и АСПИРАНТСКИЕ РАБОТЫ на ЗАКАЗ**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |