М.Н. МИЛОВЗОРОВА

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Министерство образования и науки Российской Федерации
Балтийский государственный технический университет «Военмех»
Кафедра менеджмента организации

М.Н. МИЛОВЗОРОВА

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2009

ББК 65.290-21.640я73
М60

Миловзорова, М.Н.

М60 Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / М.Н. Миловзорова; Балт. гос. техн. ун-т. – СПб., 2009. – 124 с.

ISBN 978-5-85546-487-0

В пособии, соответствующем учебной программе по дисциплине «Управление персоналом», рассматриваются проблемы, связанные с особенностями управления ключевыми ресурсами организации – человеческими. Определяются место и роль личности в организации, раскрываются методы подбора, отбора, оценки, адаптации, мотивирования сотрудников, их обучения и развития, рассматриваются информационные аспекты управления персоналом, выявляются закономерности влияния трудового коллектива на поведение личности в организации и на становление этики деловых отношений, анализируется проблема качества труда, предлагаются методы управления организационными конфликтами, отмечаются особенности высвобождения сотрудников организации, изучается проблема формирования организационной культуры.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации».

ББК 65.290-21.640я73

Р е ц е н з е н т ы: канд. психол. наук, директор по персоналу компании «Форте», преподаватель НОУ «Международная академия образования взрослых» *Н.Н. Иванова*; канд. экон. наук, доц. кафедры экономики, организации и управления производством БГТУ *С.А. Тавридович*

Утверждено
редакционно-издательским
советом университета

ISBN 978-5-85546-487-0

© БГТУ, 2009
© М.Н. Миловзорова, 2009

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в преуспевающих организациях наблюдается возрастающее внимание к собственным сотрудникам, принципиально новое осмысление их места и роли в организации. Это связано, вероятно, не столько с альтруистическими устремлениями собственников и руководителей, сколько с тем, что сотрудники рассматриваются как ключевой *ресурс*, без которого в непредсказуемой внешней среде организация не способна получать прибыль, а иногда даже выживать. Раньше этот ресурс было принято называть «персоналом»*, теперь – «человеческими ресурсами».

Впервые понятие «человеческие ресурсы» начали использовать в американском менеджменте в начале 1970-х гг. в связи с осознанием проблемы дефицита квалифицированных и высококвалифицированных специалистов, который приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда. Анализируя показатели экономической эффективности организации, работодатели убедились в необходимости капиталовложений в привлечение, оптимальное использование и развитие человеческих ресурсов. Кадровые службы стали выполнять следующие новые функции:

– анализ рынка труда, прогнозирование потребности в отдельных категориях персонала (с применением методов математической статистики и теории вероятности);

– поиск эвристических методов привлечения и отбора сотрудников;

– существенное расширение масштабов внутрифирменного обучения и развития персонала;

– ежегодную статистическую оценку результативности и трудового потенциала организации.

---

* Сейчас некоторые руководители относят это слово к лексикону «предпринимательского каменного века» (см., например: Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен: Пер. с нем. М., 2003).

Управление человеческими ресурсами начали признавать стратегически важным элементом системы менеджмента организации.

В названии данного учебного пособия отражено подобное влияние современных теоретиков менеджмента, а именно то, что ключевыми ресурсами организации – человеческими – продолжают управлять, что эти ресурсы остаются объектом менеджмента, никак не превращаясь в его субъект. Это не означает, что не существует организаций, где сотрудники управляют сами, однако пока их слишком мало, тем более в России.

В учебном пособии содержится информация об «арсенале» необходимых руководителю инструментов, которые он может применять для оптимального использования человеческих ресурсов вверенной ему организации.

Тема 1. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Содержание основных понятий теории личности

В настоящее время продолжает дискутироваться вопрос о том, что влияет на формирование личности: среда, в которой происходит её социализация, или генетические характеристики, дарованные человеку?

До сих пор ученые, исследователи и обыватели горячо спорят о том, что такое личность. В официально признанных науках о человеке существуют различные подходы к изучению данного вопроса (табл. 1).

Таблица 1

Основные научные подходы к исследованию личности

Основные параметры научных подходов	Антропология		Психология	Социология
	Биологическая	Социальная (культурная)		
Объект изучения	Человек как особь человеческого рода (индивид)	Человек как субъект культуры, как представитель общности или этноса	Человек как носитель психических качеств	Человек как социальный агент (актор) и деятель

Окончание табл. 1

Основные параметры научных подходов	Антропология		Психология	Социология
	Биологическая	Социальная (культурная)		
Предмет изучения	Видовые особенности (инстинкты, реакции и пр.)	Культурные модели, стили и характеристики	Индивидуальные психологические особенности	Институциональные формы и модели: социальные статусы, роли, диспозиции
Факторы интеграции	Стадность (совпадение природных условий существования)	Культурная идентичность (общность ценностей, стилей, патернов)	Психическая совместимость, общность целей, мотивов	Социальная идентичность (статусы, роли)
Факторы дезинтеграции	Различия в среде существования	Культурные различия (ценностные)	Психические различия	Социальные различия

Понятие «индивид» характеризует человека как отдельного представителя человеческого рода, что соответствует объекту изучения в биологической антропологии.

Понятие «индивидуальность» рассматривается как единичность и уникальность человеческого бытия во всех его проявлениях. Оно заключает в себе отличия людей на различных уровнях: биохимическом, нейрофизиологическом, психологическом и социальном.

Содержание понятия «личность» отождествляется отечественными учеными с деятельностью как специфическим способом существования и развития человека. Причем именно деятельность, по их мнению, влияет на психические, и на социальные качества человека.

Академик А.Н. Леонтьев поставил проблему различия двух центральных понятий в психологии: какими бы потребностями и инстинктами ни обладал индивид от рождения, они выступают предпосылками его развития до тех пор, когда он начинает действовать. Таким образом, субъект, вступая в обществе в новую систему отношений, обретает также новые системные качества, которые и образуют действительную характеристику личности: психологическую, когда субъект рассматривается в системе деятельно-

стей, осуществляющих его жизнь в обществе; социальную, когда он рассматривается в системе отношений общества как их персонификация.

Наиболее противоречивое направление исследования личности – ***психоаналитическое***. По мнению «отца психоанализа» Зигмунда Фрейда (1856–1939), психика – поле боя между непримиримыми силами инстинкта, рассудка и сознания. З. Фрейд выделял три уровня сознания: сознание, подсознательное и бессознательное, причем наиболее значительные психические события происходят на бессознательном уровне. Личность человека охватывает три компонента: ид, эго и суперэго. Ид как инстинктивное ядро личности является примитивным, импульсивным, подчиняется принципу удовольствия. Инстинкты жизни (Эрос) и смерти (Танатос) имеют четыре основных параметра: источник, цель, объект и стимул.

Эго руководствуется принципом реальности и составляет рациональную часть личности. Суперэго представляет моральную сторону личности и состоит из двух подструктур: совести и эго-идеала.

Основу индивидуальной теории личности Альфреда Адлера (1870–1937) составляют семь принципов: чувство неполноценности и компенсация; стремление к превосходству; стиль жизни; социальный интерес; творческое «Я»; порядок рождения; фиксационный финализм.

Адлер сформулировал понятие «комплекса неполноценности»: стремление к превосходству является основной мотивационной силой, фундаментальным законом жизни личности. Стиль жизни есть уникальный способ адаптации к среде: ему соответствуют четыре типа установок: управляющий, берущий, избегающий, социально-полезный (он соединяет высокую степень социального интереса и уровня активности). Важным критерием оценки психического здоровья индивида служит выраженность социального интереса. Люди, у которых социальный интерес выражен неполно, эгоцентричны, они борются за главенство и личное превосходство.

Согласно аналитической психологии Карла Густава Юнга (1875–1961), индивиды мотивированы интрапсихическими силами и образами, уходящими своими корнями в глубь истории эволюции. Среди вводимых им понятий наиболее распространены «ин-

траверсия» и «экстраверсия». Энергия интравертов более естественно направлена к их внутреннему миру, экстравертов – к внешнему. Называя четыре основные психологические функции (мышление, чувствование, ощущение, интуицию), он отмечал, что они осуществляются интравертированным или экстравертированным образом: благодаря их разумному сочетанию человек достигает целостного и уравновешенного подхода к миру.

Представитель ***гуманистического*** направления в психологии личности Эрих Фромм (1900–1980) указывал на влияние культуры, социальных норм и предписаний в формировании поведения человека, подчеркивал роль социальных, политических, экономических, религиозных факторов в становлении личности. Неотъемлемой особенностью человеческого существования, по его мнению, является одиночество, изоляция и отчужденность: пропасть между свободой и безопасностью стала одной из причин беспримерных трудностей человеческого существования. Однако благодаря любви и труду люди объединяются, не жертвуя при этом своим ощущением целостности или индивидуальности.

1.2. Значение гуманистической психологии в управлении персоналом

Наиболее выразительно идею существования духовных потребностей развивал Абрахам Маслоу (1900–1970). Первоначально он был убеждён в том, что только естественно-научный подход к человеческому поведению открывает путь к решению практически всех мировых проблем. Лишь со временем ограниченность механистической трактовки поведения, характерной для бихевиоризма, стала для Маслоу не только очевидна, но и неприемлема. Психоанализ обедняет представление о человеке, сосредоточившись на больных людях и болезненных проявлениях личности. Бихевиоризм фактически сводит жизнедеятельность к манипуляциям и тем самым низводит человека до уровня стимульно-реактивного механизма.

Новые идеи А. Маслоу, ставшие впоследствии основанием целого направления научной мысли – ***гуманистической психологии***, были сформулированы им в общем виде в двух небольших статьях, опубликованных в Psychological Review в 1943 г. (их содержа-

ние в расширенном виде позднее включено в известную книгу «Мотивация и личность», 1954).

Маслоу пришел к выводу о том, что каждый человек обладает врожденным стремлением к самоактуализации, причем это стремление к максимальному раскрытию своих способностей и задатков выступает наивысшей человеческой потребностью. Термин «самоактуализация» использовался еще К.-Г. Юнгом и означал конечную цель развития личности. Близки по своему содержанию к идее самоактуализации также теории «стремления к превосходству» и «творческого Я» А. Адлера.

Чрезвычайно интересным аспектом теории Маслоу представляется открытие им комплекса Ионы – отказа человека от реализации своих природных способностей. Многие люди избегают ответственности, опасаясь в полной мере использовать свой потенциал. Они предпочитают ставить перед собой мелкие, незначительные цели, не стремятся к серьезным жизненным достижениям. Такое нежелание развиваться – наиболее опасный барьер для самоактуализации. Насыщенная, полнокровная жизнь многим представляется невыносимо трудной. Корни комплекса Ионы можно усмотреть в том, что люди боятся изменить свое неинтересное, ограниченное, но налаженное существование, боятся оторваться от всего привычного, потерять контроль над тем, что уже есть.*

Маслоу доказывал, что человек рождается с потребностями служить истине, доброте, нравственности, справедливости. Поэтому воспитание доброты – это пробуждение естества человека. Если глубинные ценностные ориентации являются естеством человека, то проблема развития человека как личности – это проблема создания таких условий, при которых человек сможет реализовать свое духовное предназначение.

В поздних работах «К психологии бытия» (1962) и «Дальние пределы человеческой природы» (опубликована посмертно, 1971). А. Маслоу существенно модифицировал свою теорию «мотивации и личности», фактически отказавшись от знаменитой иерархии групп потребностей, которую усердно заучивают наши современники.

Таким образом, подлинное, естественное, не искажённое ядро личности составляет духовность. Болезнь личности возникает то-

* См.: Фромм Э. Бегство от свободы. М.: Прогресс, 1995.

гда, когда в ядро проникают ложные ценности. Карл Роджерс (1902–1987) назвал это явление дисгармонией личности или ригидностью. Дисгармония – это потеря своего «Я» вследствие подавления истинных ценностей человека ценностями ложными, часто противоречивыми. Это подавление развивается с детских лет, когда ребенок отказывается от интуитивного поведения, подчиняя действия системе оценок окружающих, чтобы завоевать их расположение.

Дисгармония личности выражается в том, что человек фактически теряет ощущение самого себя, подобно актеру, который вдруг замечает: что бы он ни говорил или ни делал, это уже было разыграно ранее в какой-то роли. Об этом можно прочесть у Ларошфуко: «Мы так привыкли притворяться перед другими, что часто притворяемся перед самими собой».*

К. Роджерс считал, что стратегия исцеления ригидности состоит в создании условий самопробуждения истинного «Я»:

- открытости сопереживанию, эмпатии;
- экзистенциального (осмысленного) образа жизни;
- доверия к собственным ощущениям и к чужому опыту;
- эмпирической свободы как свободы выбора действий;
- креативности как способности к непрерывному творчеству.

Созданная В.Э. Франклом (1905–1997) теория ***логотерапии*** и ***экзистенциального анализа*** представляет собой сложную систему философских, психологических и медицинских воззрений на природу и сущность человека, закономерности развития личности в норме и патологии, методы коррекции аномалий в развитии личности.

Стремление к поиску и реализации человеком смысла своей жизни Франкл рассматривает как врожденную мотивационную тенденцию, присущую всем людям и являющуюся основным двигателем поведения и развития личности. Отсутствие смысла порождает у человека состояние, которое Франкл называет экзистенциальным вакуумом. Необходимым условием психического здоровья, по Франклу, является определенный уровень напряжения, возникающего между человеком, с одной стороны, и локализован-

* Цит. по: Толстой Л.Н. Круг чтения: Избранные, собранные и расположенные на каждый день Л.Толстым мысли многих писателей об истине, жизни и поведении. Т.1. М.: Политиздат, 1991. С. 109.

ным во внешнем мире объективным смыслом, который ему предстоит осуществить – с другой. Не человек ставит вопрос о смысле своей жизни – жизнь ставит этот вопрос перед ним, и человеку приходится ежедневно и ежечасно отвечать на него – не словами, а действиями. Смысл не субъективен, человек не изобретает его, а находит в мире, в объективной действительности, именно поэтому он выступает для человека как императив, требующий своей реализации.

Положение об уникальности смысла не мешает Франклу дать также содержательную характеристику возможных позитивных смыслов. Для этого он вводит представление о ценностях – смысловых универсалиях, кристаллизовавшихся в результате обобщения типичных ситуаций, с которыми обществу или человечеству пришлось сталкиваться в истории. Это позволяет обобщить возможные пути, посредством которых человек может сделать свою жизнь осмысленной: во-первых, с помощью того, *что мы даём* жизни (в смысле нашей творческой работы); во-вторых, с помощью того, *что мы берём* от мира (в смысле переживания ценностей); в-третьих, посредством *позиции, которую мы занимаем* по отношению к судьбе, которую не в состоянии изменить. Соответственно этому членению выделяются три группы ценностей: ценности творчества, ценности переживания и ценности отношения.

Приоритет принадлежит ценностям творчества, основным способом реализации которых является труд. При этом смысл и ценность приобретает труд человека как его вклад в жизнь общества, а не просто как его занятие. Смысл труда заключается именно в том, что человек делает сверх своих предписанных служебных обязанностей, что он привносит в свою работу как личность.

В нахождении смыслов человеку помогает совесть, которая анализируется в книге «Подсознательный бог». Совесть Франкл определяет как смысловой орган, как интуитивную способность отыскивать единственный смысл, кроющийся в каждой ситуации. Совесть помогает человеку найти даже такой смысл, который может противоречить сложившимся ценностям, когда они уже не отвечают быстро изменяющимся ситуациям.

Поскольку именно стремление к реализации уникального смысла своей жизни делает человека уникальной личностью, человек свободен в поиске и реализации смысла жизни, даже если его свобода заметно ограничена объективными обстоятельствами.

Человек, по Франклу, всегда свободен выбирать, каким он станет в следующий момент. Принятие любого решения – акт не только свободы, но и ответственности. Свобода, лишенная ответственности, вырождается в произвол.

Особенное значение в рассмотрении перспектив управления людьми в организации принадлежит теории ***диспозиции личности*** Гордона Олпорта (1893–1967), которая представлена следующими тезисами:

1) каждый человек уникален. В мире невозможно найти людей, абсолютно идентичных друг другу;

2) следовательно, каждый человек обладает диспозицией – уникальным набором черт, обусловливающим направленность личности на определённые ценности и, следовательно, влияющим на поведение человека в различных ситуациях;

3) таким образом, человек демонстрирует определённое постоянство в поведении, в своих действиях, мыслях, эмоциях независимо от течения времени, событий и жизненного опыта.

Подобные закономерности иллюстрируются в книге знаменитого военного лётчика: «Ни при каких обстоятельствах в человеке не может проснуться кто-то другой, о ком он прежде ничего не подозревал. <…>Порою кажется, будто внезапное озарение может совершенно перевернуть человеческую судьбу. Но озарение означает лишь то, что Духу внезапно открылся медленно подготовлявшийся путь» (А. де Сент-Экзюпери. Планета людей).

Г. Олпорт различал три типа диспозиций:

- кардинальные, характерные для немногих людей, способных жить какой-то одной глобальной идеей, определяющей их деятельность;
- центральные, из которых строится ядро личности (темперамент, интеллект, физическая конституция);
- вторичные, приобретённые в процессе социализации (привычки, имидж).

1.3. Значение бихевиоризма в управлении персоналом

Один из убеждённых социал-дарвинистов Герберт Спенсер признавал: «Нет такой политической алхимии, посредством которой можно было бы получить золотое поведение из свинцовых

инстинктов».[*] Поскольку любая организация представляет собой политическую систему в миниатюре, можно сказать, что спенсеровское утверждение, безусловно, справедливо и для менеджмента персонала.

Подходу к личности с позиции ***социального научения*** посвящена деятельность бихевиориста Б.Ф. Скиннера (1904–1990). Его ***теория «оперантного обусловливания»*** сложилась под влиянием экспериментов русского академика И. Павлова. Признавая это, Скиннер разграничил два типа условных рефлексов. Он предложил отнести условные рефлексы, изучавшиеся павловской школой, к типу S. Это обозначение указывало на то, что в классической павловской схеме реакция возникает только в ответ на воздействие какого-либо стимула (S), т.е. раздражителя. Поведение же в «скиннеровском ящике»[**] было отнесено к типу R и названо оперантным. Ключевым моментом в системе Скиннера является принцип подкрепления, и его позиция часто обозначается как теория оперантного подкрепления. Операнта – это реакция, воздействующая на среду и изменяющая ее. Изменение среды влияет на последующее появление реакции.

По Скиннеру, ограниченность традиционной поведенческой формулы S–R состоит в том, что она не учитывает влияния результатов реакции на последующее поведение. Реакция рассматривается только как производное от стимула, только как следствие, но не как детерминанта, которая преобразует организм. Адекватная формула во взаимодействии организма со средой всегда должна учитывать три фактора: 1) событие, по поводу которого происходит реакция; 2) саму реакцию; 3) подкрепляющие последствия. Эти взаимоотношения несравнимо более сложны, чем отношения между стимулом и реакцией.

Скиннера не слишком интересуют те аспекты поведения, которые сильно сопротивляются изменениям, например те, которые зависят от наследственности. Он усматривает параллелизм между наследственностью и средой в отношении поведения, однако пре-

---

[*] Цит. по: Толстой Л.Н. Круг чтения. Т.1. М., 1991. С. 354.

[**] Изобретение Скиннера – маленькое, хорошо освещенное помещение, изолированное от внешней среды звуко- и светонепроницаемыми стенами. Оно ограждает субъекта от неконтролируемых переменных среды и позволяет осуществлять механический или автоматизированный контроль за стимульными событиями и регистрацию реакций.

дупреждает об осторожности в отношении генетического объяснения поведения. Он не утверждает, что поведение индивида только продукт среды, а просто снижает практическое значение биологической изменчивости, поскольку изменчивость теоретически нельзя поставить под контроль. Переменные организма ничего не добавляют к пониманию человеческой деятельности и служат только для того, чтобы замедлить развитие научного анализа поведения.

По Скиннеру, адекватные толкования можно сделать, не обращаясь к каким-либо иным объяснениям, кроме тех, которые отвечают за функциональные отношения между различными стимулами и поведенческими реакциями, открыто проявляемыми человеком. Однако он не отвергал категорически изучение внутренних явлений или того, что называют «высшими психическими процессами». Действительно, Скиннер полагал, что психологи должны давать адекватные объяснения частным явлениям, но необходимо, чтобы эти изучаемые явления можно было надежно и объективно измерить: «…Если мы хотим использовать научные методы в сфере человеческих отношений, то мы должны допустить, что поведение подчиняется закономерностям и детерминировано. Мы должны ожидать открытия того, что деяния человеческие – результат определенных условий, и что если эти условия обнаружены, мы можем предсказывать и до некоторой степени определять его действия. Эта возможность многим покажется обидной. Она противостоит пониманию человека как свободного существа».

По его мнению, поведение человека в основном контролируется аверсивными (неприятными или болевыми) стимулами. Два наиболее типичных метода аверсивного контроля – это наказание и негативное подкрепление. Предполагаемая цель наказания – побудить людей не вести себя данным образом: такой метод контроля поведения наиболее часто используется в современной жизни. Скиннер определил, что условные или вторичные подкрепления чрезвычайно важны при контроле поведения человека. Подкрепление, которое получает человек, обычно целиком зависит от его поведения.

Таким образом, за утверждением о том, что поведение человека подчиняется определённым закономерностям, следует вывод о возможности контроля поведения и даже манипуляции им. Все, что требуется управляющему – манипулировать условиями внеш-

ней среды, влияющими на изменения поведения. Скиннер часто повторял, что при правильном подходе возможность манипулирования поведением можно использовать для всеобщего улучшения.

Эти благие намерения удивительно созвучны словесным формулам героев произведений Е. Замятина: «Если они не поймут, что мы несём им математически – безошибочное счастье, наш долг заставить их быть счастливыми»;[*] «…Жизнь должна стать стройной машиной и с механической неизбежностью вести нас к желанной цели».[**] Достижение указанной цели в результате приводит к нивелированию человеческой личности, к превращению её в один из элементов толпы с «не омрачёнными безумием мыслей лицами».[***]

Такие перспективы не могут не беспокоить.

1.4. Проблема типологии личности

Когда затрагивается проблема личности, обычно подчеркивают индивидуальность, своеобразие, неповторимость отдельных качеств человека. Учение о характерах возникло из вполне объяснимого желания человечества знать наиболее распространенные в обществе типы. Сам термин «характер» (*греч*. character – черта, особенность, зарубка, метка) означает личность во всем своеобразии ее деятельности; это совокупность стержневых психических свойств человека, накладывающих отпечаток на все его действия и поступки.

Иммануил Кант (1724–1804) отмечал психологические основы различия темпераментов:

1. Темпераменты чувства.

Сангвинический тип. Легкомысленный и беззаботный, не держит слово. Недостаточно обдумывает собственные обещания. Добрый товарищ, шутник и весельчак, не любит серьезного дела и ничему не придает серьезного значения. Легко раскаивается в своих проступках, но скоро забывает это раскаяние.

Меланхолический тип. Глубоко думает и чувствует. Озабочен, недоверчив и полон сомнений, нелегко дает обещание, так как

[*] Замятин Е.И. Мы. М.: Правда, 1989. С. 307.

[**] Замятин Е.И. Островитяне. М.: Правда, 1989. С. 96.

[***] Замятин Е.И. Мы. М.: Правда, 1989. С. 310.

опасается, что не сможет сдержать его. Мало восприимчив к веселому настроению духа.

2. Темпераменты деятельности.

Холерический тип. Горяч, вспыхивает быстро, как солома, но скоро остывает. В нем нет выдержки. Господствующая страсть – честолюбие, которое заставляет охотно браться за общественные дела. Любит похвалу, блеск. Это самый несчастный из всех темпераментов, поскольку больше других возбуждает против себя противодействие.

Флегматический тип. Характеризуется способностью медленно приходить в движение, но идти настойчиво и долго. В своих поступках исходит из принципов, и в обыкновенной жизни его часто называют философом. Благодаря обдуманной, непреклонной воле умеет постепенно настроить окружающих на свой собственный лад.

Эти четыре типа темперамента встречаются в жизни, по И. Канту, только в чистом виде, поскольку, смешиваясь, они должны взаимно нейтрализовать или противодействовать друг другу (этот тезис не был поддержан последующими учеными; напротив, большинство авторов считали, что чистые варианты встречаются весьма редко).

Ту сторону личности, которая обычно обозначается терминами «темперамент», «характер» и «умственная одаренность», А.Ф. Лазурский (1874–1917) называл *эндопсихикой* – совокупностью основных психических (психофизиологических) функций или способностей, таких как восприимчивость, память, внимание, комбинирующая деятельность (мышление и воображение), аффективная возбудимость, способность к волевому усилию, быстрота, сила и обилие движений и т.п.

Эндопсихика составляет ядро человеческой личности, ее основу, отражаясь в *экзопсихических* ее проявлениях. Их содержание определяется отношением личности к внешним объектам, к среде, причем понятие «среды» берется в самом широком смысле: сюда входят природа, иные люди, социальные группы, духовные блага.

Лазурский проводил деление по трём психическим уровням. Он утверждал, что всякий человек в своем физическом и духовном развитии проходит последовательно целый ряд определенных ступеней, причем каждая последующая ступень характеризуется

большим богатством и интенсивностью душевной жизни по сравнению с предыдущей.

В основе его классификации лежит принцип активного приспособления личности к окружающей среде.

I. Низший уровень – деление по преобладанию основных психофизиологических функций:

1. Рассудочные. Несмотря на слабую общую одарённость, значительно развита рассудочность поступков, склонность обсуждать (часто примитивно) их причины и последствия;

2. Аффективные:

а) подвижные или живые, близко напоминающие по своему общему складу сангвинический темперамент;

б) чувственные, со значительно развитыми чувственными, органическими влечениями и потребностями;

в) мечтатели, у которых благодаря преобладанию репродуктивного воображения (к творческому они не способны) интересы сосредоточены преимущественно на внутреннем мире;

3. Активные:

а) энергичные низшего порядка, характеризующиеся импульсивностью и беспорядочностью своих действий, а также преобладанием внешних волевых актов над внутренними;

б) покорно-деятельные, у которых мотивами действия являются не столько собственные устремления, сколько внушения и директивы, получаемые извне;

в) упрямые, отличающиеся значительной устойчивостью принятых решений.

II. Средний уровень. Все его типы делятся на две большие группы по преобладанию в них отвлеченно-идеалистических или практико-реалистических тенденций:

1. Непрактичные, теоретики-идеалисты:

а) ученые, характеризующиеся спокойным, ясным, последовательным мышлением, способствующим научным занятиям и научным интересам;

б) художники, посвятившие себя какому-либо виду искусства, наиболее характерная эндочерта – значительно развитое воображение, воспроизводящее отчасти творческое;

в) религиозные созерцатели, также отличающиеся развитым воображением, но направленным в сторону совершенно других объектов и представлений.

2. Практики-реалисты:

а) человеколюбцы (альтруисты), у которых значительно развитое чувство эмпатии, обусловленное повышенной аффективной возбудимостью, а также силой, глубиной и устойчивостью отдельных чувствований;

б) общественники, со стороны эндопсихики могут быть охарактеризованы как аффективно-деятельные, что способствует их общительности и предприимчивости в общественных делах;

в) властные: характерная эндочерта – твердая воля, руководимая определенными целями и дающая этим людям возможность влиять на окружающих;

г) хозяйственные, свойственные этому типу расчетливость, склонность к многократному обсуждению своих действий, направленных преимущественно на практические цели, делает их способными к деятельности материального характера.

III. Высший уровень. Лазурский определял развитие личности как стремление к совершенству, выделяя восемь его отличительных особенностей:

1) альтруизм;

2) знание: индуктивное, дедуктивное;

3) красоту;

4) религию;

5) общество, государство;

6) внешнюю деятельность, инициативу;

7) систему, организацию;

8) власть, борьбу.

Наиболее яркие «чистые» типы, по А.Ф. Лазурскому, получаются в тех случаях, когда экзо- и эндопсихика взаимно соответствуют друг другу, т.е. когда интересы и профессиональная деятельность человека, развитие его знаний и навыков, его взглядов и мировоззерцания происходят именно в том направлении, которое диктуется прирожденными особенностями его нервно-психической организации.

Согласно А. Адлеру, постоянство личности на протяжении жизни объясняется установками, связанными с жизненным стилем, с необходимостью для живых существ сохранять жизнь и продолжать жить в том окружении, которое у них есть: каждый человек имеет определенный энергетический уровень, в границах которого он решает свои жизненные проблемы. Критерием типо-

логии выступают установки, связанные со стилями жизни личности:

1. *Управляющий* – самоуверенные, напористые натуры, с незначительным социальным интересом. Их поведение не связано с заботой о благополучии других. Характерна установка на превосходство над окружающим миром. Основные жизненные задачи решаются в антисоциальной манере.

2. *Берущий* – относятся к внешнему миру потребительски, удовлетворяют большинство своих потребностей за счет других. Личность лишена социального интереса, основная забота в жизни – получить от других как можно больше.

3. *Избегающий* – нет достаточного социального интереса, активности, стремления к успеху, пытаются избегать неудач, уклоняются от ответственности и решения важных жизненных задач.

4. *Социально-полезный* – соединяет высокий уровень зрелости, социального интереса и активности. Проявляет истинную заботу о других и заинтересованность в общении с окружающими.

Эдуард Шпрангер (1882–1963) в своей работе «Типы людей» в качестве критерия типологии выдвигал определённый вид активности (табл. 2).

Таблица 2

Типология личности Э. Шпрангера

Вид активности	Тип личности
Рационализм, поиск оснований, критический подход	Теоретический
Практичность, стремление к выгоде	Экономический
Стремление к прекрасному, к гармонии	Эстетический
Альтруизм, способность к самопожертвованию	Социальный
Жажда власти	Политический
Поиски смысла жизни	Религиозный

Типология Роберта Мертона (1910–2003) достаточно популярна среди менеджеров. Ее критерием является отношение личности к целям и средствам их достижения, которые приняты в обществе:

1) конформист – лояльный член общества, соглашающийся с одобряемыми целями и средствами их достижения;

2) ритуалист – человек, абсолютизирующий средства и игнорирующий цели;

3) новатор – отрицает цели, принятые в обществе, достигает своих целей неинституциональными (в том числе незаконными) средствами;

4) мятежник – отрицает цели, принятые в обществе, открыто противопоставляет им свои цели и средства их достижения;

5) изолированный – изолируется и от целей, и от средств, принятых в обществе.

Итак, бихевиористский подход успешно используется в практическом менеджменте, причем не только в отношении персонала, но и в отношении потребителей. В подчиненных, в потребителях удобнее видеть массу, делить её на типы (принцип «разделяй и властвуй»), применяя затем методы управления, пригодные для каждого типа.

Тема 2. ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Содержание основных понятий теории мотивации

Мотивация в академической традиции рассматривается как весь набор мотивов, которые побуждают человека к деятельности.

Мотив есть предмет потребности: материальный (чувственно воспринимаемый) или идеальный (данный только в представлении).

Потребность в своих первичных биологических формах есть состояние организма, выражающее его объективную нужду в том, что лежит вне его (исключение составляют функциональные потребности организма).

Наконец, *мотивирование* – это процесс использования мотивов с целью вызвать желаемое поведение со стороны человека, на которого оказывается воздействие.

Первым шагом в процессе мотивирования является задача осознания мотива – раскрытие того, в чем состоит предмет потребности человека. Это сложнейшая задача осознания личностного смысла (именно личностного смысла, а не объективного значения), который имеют те или иные действия для человека. Решение ее возможно только на определённой ступени развития личности, когда формируется подлинное самосознание.

В 1964 г. Павел Васильевич Симонов разработал информационную теорию эмоций, в которой он пришел к выводу о том, что *эмоция* есть отражение мозгом человека и животных какой-либо актуальной потребности (ее качества и величины) и вероятности (возможности) ее удовлетворения, которую мозг оценивает на основе генетического и ранее приобретенного индивидуального опыта.

В самом общем виде правило возникновения эмоций Симонов представил в виде структурной формулы:

$$Э = f\,[П, (Ин – Ис), \ldots],$$

где Э – эмоция, ее степень, качество и знак; П – сила и качество актуальной потребности; (Ин – Ис) – оценка вероятности (возможности) удовлетворения потребности на основе врожденного и онтогенетического опыта; Ин – информация о средствах, прогностически необходимых для удовлетворения потребности; Ис – информация о средствах, которыми располагает субъект в данный момент.

Термин «информация» понимался Симоновым как отражение всей совокупности средств достижения цели (удовлетворения потребности): знаний и навыков субъекта, энергетических ресурсов организма и др.

Термин «потребность» ученый рассматривал как «избирательную зависимость живых организмов от факторов внешней среды, существенных для самосохранения и саморазвития, источник активности жизненных систем, побуждение и цель их поведения в окружающем мире».

Эмоция также зависит от ряда других факторов:

- индивидуальных (типологических) особенностей субъекта;
- фактора времени, в течение которого протекает эмоциональная реакция (либо стремительно развивающийся *аффект*, либо *настроение*, сохраняющееся часами, днями, неделями);
- качественных особенностей потребности. Так, эмоции, возникающие на базе социальных и духовных потребностей, принято именовать *чувствами*.

Но все перечисленные и подобные им факторы обусловливают лишь вариации бесконечного многообразия эмоций, в то время как необходимыми и достаточными являются только два фактора: *потребность и вероятность (возможность) её удовлетворения*.

Низкая вероятность избегания нежелательных обстоятельств порождает у субъекта *тревогу*, а низкая вероятность достижения желаемой цели – *фрустрацию* и другие отрицательные эмоции. Возрастание вероятности удовлетворения по сравнению с имеющимся прогнозом порождает положительные эмоции.

Первый подход к рассмотрению проблемы мотивации трудовой деятельности предложил Ф. Тэйлор в 1911 г. в знаменитых «Принципах научного управления», который спустя сто лет продолжает активно использоваться в практическом менеджменте. Отметим, что Тэйлор стремился осчастливить рабочих, полагая, что для этого достаточно удовлетворить их потребность в заработной плате. Поэтому внимание сторонников тэйлоризма сосредоточено прежде всего на вопросах, связанных с оплатой труда, абсолютно зависящей от количества и качества произведенной продукции.

Пять принципов тэйлоровской теории:

1) ответственность за организацию труда должна быть возложена на менеджера. Он решает все вопросы, касающиеся планирования и проектирования, рабочий должен лишь выполнять поставленные задачи;

2) необходимо применять научные методы для определения наиболее эффективного способа выполнения работы и строить рабочее задание на основе полученных результатов, четко определяя, каким именно образом должна выполняться работа;

3) следует осуществлять отбор кадров, назначая тех, кто способен наилучшим образом справляться с работой;

4) требуется проводить обучение рабочих для достижения эффективности их действий;

5) необходимо постоянно контролировать правильность порядка трудовых операций и эффективность достижения заданных результатов.

Тэйлор настаивал на том, что при применении данных принципов необходимо проводить хронометраж труда и на основе полученных данных анализировать и стандартизировать трудовые действия. Для выработки оптимального порядка выполнения работы его научный подход требовал внимательного изучения и измерения даже самых рутинных операций.

Чтобы понизить стоимость рабочего труда, упростить обучение и контроль над рабочими, а одного работника заменить

другим, сам процесс труда также был максимально упрощен. Подобно тому как система массового производства требовала, чтобы изделие собиралось из взаимозаменяемых деталей, так и система Тэйлора рационализировала организацию рабочих мест таким образом, чтобы их можно было «укомплектовывать» взаимозаменяемыми рабочими. Таким образом, рабочие превращались в дополнение к машинам.

Толчком для разработки более совершенных подходов к изучению мотивации послужили результаты Хотторнского эксперимента, открывшего значимость социальных потребностей на рабочем месте и установившего способы, которыми рабочие могут удовлетворять эти потребности.

2.2. Содержательные и процессные теории мотивации

В 1938 г. вышла работа американского психолога Генри Мюррея (1893–1988) «Исследование личности», в которой он выделил потребности двух видов:

1) первичные, связанные с биологией человека (потребности индивида);

2) вторичные, связанные с проявлением личностных особенностей человека как социального и разумного существа (потребности в уважении, достижениях, принадлежности, агрессии, независимости, противодействии, защите, доминировании, привлечении внимания к себе, избегании неудач, покровительстве, порядке, игре, неприятии, осмыслении, поиске помощи, понимании).

Семь потребностей не вошли в данную классификацию: в приобретении, избегании обвинений, познании, созидании, разъяснении (обучении), признании, сохранении (бережливости). Г. Мюррей и его его последователи представили лишь перечень потребностей, не показав, как они соотносятся друг с другом, есть ли среди них более или менее значимые и т.п.

А. Маслоу выделил пять основных групп потребностей в порядке их возрастания от низших к высшим:

1) физиологические;

2) безопасности;

3) принадлежности;

4) самоуважения;

5) самоактуализации.

Маслоу утверждал, что человек может достичь самоактуализации, если работа удовлетворяет его потребности, если в процессе трудовой деятельности он использует свои способности для достижения позитивных целей, развития таких качеств, как уникальность, целостность, совершенство и независимость, и стремится к истине. Теория А. Маслоу предлагает широкий набор средств, мотивирующих труд работников, исходя из любой ступени иерархии потребностей. Многие идеи этой теории очень популярны среди руководителей, так как предоставляли возможность повысить заинтересованность работников в труде, не повышая им зарплату.

В отличие от Маслоу, в ***теории приобретённых потребностей*** Дэвида МакКлелланда группы потребностей рассматриваются изолированно. По МакКлелланду, доминирующей для человека является только одна группа потребностей: либо потребность в причастности, либо во власти, либо в успехе.

Потребность в причастности проявляется в стремлении к дружеским отношениям с коллегами и клиентами, к получению их одобрения и поддержки.

Потребность во власти выражается в стремлении контролировать ресурсы и процессы, происходящие в организации, влиять на поведение людей.

Потребность в успехе реализуется в стремлении достигать поставленные перед собой сложные цели, брать персональную ответственность за свои решения и действия в организации.

При всех различиях в подходах есть общее понимание наличия врожденных потребностей, которые называют также физиологическими, биологическими, первичными. Большинство исследователей сходятся в том, что этот тип потребностей определяется физиологией человека и подчиняется более сложным – вторичным, социальным потребностям, которые приобретаются в процессе усвоения социального опыта, существующих социальных норм и ценностей.

Использование мотивов человека для достижения целей организации – неотъемлемая часть *процесса мотивирования*. Математик Даниил Бернулли (1700–1782) в 1738 г. предложил взять за основу процесса мотивирования субъективную ожидаемую ценность, которую он назвал *ожидаемой полезностью*.

Ученый составил формулу нравственного ожидания, согласно которой ожидаемая полезность будущего события (V) равна произведению воспринимаемой ценности этого события в момент его наступления (U) на субъективную вероятность его наступления (P):

$$V = U \times P.$$

Идеи Д. Бернулли подтолкнули психологов к изучению того, как оценка вероятности, или ожидание, влияет на процесс мотивирования человека.

Существует ряд факторов, влияющих на процесс выбора цели, оценки её значимости и вероятности достижения: уровень притязаний, локус контроля, ожидание.

Уровень притязаний. Как показали результаты исследований Курта Левина (1890–1947), переживание неудачи зависит не просто от степени объективной трудности задачи, а от имеющегося уровня притязаний.

Для человека важна не только вероятность успеха, но и вероятность неудачи и, соответственно, значимость успеха и неудачи. Человек часто совершает выбор того или иного варианта поведения, опираясь не на низкую значимость и малую вероятность того, что он хочет получить, а на высокую вероятность и значимость того, чего он стремится избежать. При этом при выборе цели ему важно понимать, в какой степени он контролирует ситуацию и насколько достижение цели зависит от его возможностей и усилий.

Локус контроля. Разрабатывая концепцию социального научения, Джулиан Роттер (р. 1916) объяснял поведение человека через процесс выбора такого варианта, который имеет для человека больший поведенческий потенциал. Последний, по его мнению, является функцией двух переменных:

- силы ожидания того, что данное поведение приведет к определенному результату;
- ценности данного результата в конкретной ситуации.

Сила ожидания зависит от опыта человека, полученного в подобной ситуации, и от обобщения подобных или схожих ситуаций. Роттер определил локус контроля как индивидуальную характеристику человека, проявляющуюся в разных ситуациях и охватывающую разные сферы его жизни. В 1966 г. он разработал

широко применяющуюся сегодня шкалу «И-Э» (интернальный или экстернальный локус контроля) для измерения индивидуальных различий. Люди с преобладающим внешним локусом контроля (экстерналы) более беспомощны, у них более слабая целевая мотивация, они имеют склонность к подверженности групповому влиянию. У людей с внутренним локусом контроля (интерналы) высокая целевая мотивация, они самостоятельны в решениях. Эти качества существенно влияют на характер и результат социальной активности человека и прежде всего проявляются в трудовой деятельности. Высокие показатели внутреннего локуса контроля – важное условие успеха работы менеджера.

Ожидание. Виктор Врум в 1964 г. в работе «Труд и мотивация» детально и системно описал структуру процесса труда и его мотивов. Приступая к работе, человек думает прежде всего о том, что он должен сделать, о *результате первого порядка*. Определив, что нужно сделать, он оценивает свои *усилия*, необходимые для того, чтобы добиться нужного результата в работе. При этом человек думает о том, в какой степени он контролирует ситуацию, оценивает вероятность взаимосвязи между своими усилиями и результатом работы. Он стремится представить то, что может получить вследствие достижения определенного результата, то есть *результат второго порядка*. Вероятную степень связи между результатами действия и их последствиями Врум обозначил термином *валентность*. Она оценивается в диапазоне –1…+1 (работник может получить премию, не получить ее или заслужить штраф). Врум показал особенность мотивации – оценку вероятности последствий. Для того чтобы выполнить работу, человек должен преодолеть внутренние барьеры:

- сомнения относительно своих способностей, навыков, знаний, необходимых для выполнения данной работы;
- представление о том, что он не может выполнить работу;
- зависимость результатов труда от деятельности других людей;
- неясность критериев, требований к результатам работы;
- неопределённость связи между результатом труда и получаемым вознаграждением.

Первым основополагающим трудом по ***теории постановки целей*** считается работа Эдвина Лока «О теории мотивирования и стимулирования целями», опубликованная в 1968 г. Значительный

вклад в разработку теории внесли Т. Райен и Г. Латэм. Ряд положений об управлении с помощью целей был выдвинут еще в 50-х годах П. Дракером и Д. МакГрегором.

Мотивационный процесс, согласно теории постановки целей, строится следующим образом: определение цели – исполнение работы – удовлетворённость результатами.

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения работы существует тесная взаимозависимость. Однако это не доказывает факта непосредственного влияния характеристик цели на количество и качество труда. Чаще всего это влияние проявляется в готовности затрачивать определённые усилия для достижения цели. Характеристики целей:

1) *сложность* – отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для достижения цели. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение составляют те случаи, когда ставятся нереалистично высокие цели;

2) *специфичность* – отражает количественную ясность цели, её точность и определённость. Обычно более конкретные и определённые цели ведут к лучшему исполнению работы и лучшим результатам;

3) *приемлемость* – отражает степень, в которой человек воспринимает цель организации как свою собственную;

4) *приверженность* – отражает готовность затрачивать усилия одинаково высокой интенсивности во время исполнения работы.

Последний шаг процесса мотивирования – удовлетворённость работника результатом, причем он не только завершает цепочку процесса, но и является исходным для осуществления следующего цикла.

У разных людей существует различная целевая ориентация. Например, ясность цели и наличие обратной связи важны для людей с низким уровнем образования. В то же время для высоко квалифицированных работников более важно наличие вызова, неопределённости, сложности в цели, что мотивирует их к творчеству.

До сих пор открыт вопрос о том, кто именно должен ставить цели в организации. Должны ли они задаваться руководителями, либо на основе участия и широкого обсуждения они должны определяться теми, кто будет их достигать? Считается, что участие

в постановке целей приводит к удовлетворённости. Однако трудно однозначно ответить на вопрос о том, скажется ли это позитивно на качестве исполнения работы.

С. Адамс предложил теорию трудовой мотивации, которую он назвал ***теорией справедливости***. Обычно работник субъективно определяет отношение полученного им вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением и вкладом других людей, находящихся в схожей рабочей позиции. Таким образом, человек рассматривает получаемое вознаграждение не изолированно, а во взаимосвязи с вознаграждением, получаемым другими.

Ради восстановления справедливости работник способен на следующие шаги:

- изменить свой вклад в общий результат труда;
- затрачивать меньше усилий или ощущать меньшую ответственность за работу;
- добиваться изменения заработной платы, продвижения по службе или уменьшения рабочего дня;
- сравнить себя с другими сотрудниками и изменить эталон поведения;
- повлиять на интенсивность труда коллег;
- уволиться с занимаемой должности.

Наличие четких и ясных критериев оценки деятельности работника, а также сравнимых нормативов и показателей (в том числе при служебном продвижении) способствует преодолению чувства несправедливости.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессную ***теорию мотивации***, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели показаны пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет опреде-

ляться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения), а также внешние вознаграждения (похвалу руководителя, премию, продвижение по службе).

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. В соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение для работника. Эта ценность будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Факторы, влияющие на удовлетворённость трудом:

- содержание работы, интерес, который она может вызвать у человека;
- уровень оплаты труда как отражение оценки руководством деятельности работника;
- возможность карьерного роста;
- стиль руководства;
- степень участия работника в принятии решений;
- условия труда;
- конгруэнтность работы (соответствие работы способностям работника и его возможностям);
- возможность использовать свой опыт, знания, навыки.

Трудность практического применения разнообразных теорий мотивации заключается в том, что задача осознания мотива может быть сравнима только лишь с осознанием личностного смысла человека. Не каждый способен объяснить мотивы своего собственного поведения, тем более определить мотивы поведения окружающих его людей.

Тема 3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР, ОЦЕНКА И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Одним из наиболее важных элементов системы управления человеческими ресурсами организации является процесс привлечения данных ресурсов и отбора наиболее перспективных. Про-

блема ограниченности ресурсов стоит перед организацией постоянно, в том числе и проблема поиска, привлечения и сохранения так называемого социального капитала.

3.1. Особенности отбора персонала

Вакансии на предприятии появляются по внешним (конъюнктура рынка труда; колебания спроса и предложения рабочей силы; политико-экономические причины, деятельность конкурентов) и внутренним причинам (продвижение по службе и кадровые перемещения; ротация кадров; высвобождение сотрудников в связи с уходом на пенсию, призывом в армию, по болезни; организационные и технологические изменения).

До того как приступить к привлечению и отбору новых работников, нужно решить целый ряд задач:

- определить потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации;
- проанализировать работу по имеющимся вакансиям, получить точную информацию о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность;
- установить квалификационные требования, необходимые для успешного выполнения работы;
- определить соответствующий уровень развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции;
- найти возможные источники кадрового пополнения и выбрать адекватные методы привлечения подходящих кандидатов;
- определить, какие методы отбора кадров позволят наиболее точно оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности;
- обеспечить наилучшие условия для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

Чтобы найти подходящего человека для определенной работы, необходимо точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендентов, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендентов, которая часто недооценивается. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

1) анализ содержания работы;

2) описание характера работы (должностная инструкция);

3) требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

Анализ содержания работы – это процесс подробного исследования работы с целью установления составляющих ее заданий (задач, операций) и определения требований, предъявляемых работой к человеку, который ее выполняет. Обычным результатом анализа содержания работы является должностная инструкция или более подробная характеристика квалификационных требований к исполнителю.

Анализ работы позволяет следующее:

- разработать должностные инструкции;
- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора кандидатов для выполнения данных рабочих функций.

Информацию о ключевых элементах работы можно получить из следующих источников:

- интервью и опросы;
- наблюдение;
- самостоятельное выполнение работы.

Комплексное управление качеством дает импульс для выявления и измерения требований к работнику, связанных с конкретной должностью. Описания необходимо разрабатывать для должностей всех уровней управления, так как это основа составления должностной инструкции.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий. Утверждает должностные инструкции руководитель организации (на должности, находящиеся непосредственно в его компетенции).

Должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности. Также она служит основой для оценки результатов трудовой деятельности ра-

ботника, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке.

Обычно при отборе кандидатов используют целый ***комплекс методов***, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплексная система отбора включает следующее:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме, в бланках стандартной формы и оценка результатов предварительного собеседования);
- сбор информации о кандидате;
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов, профессиональные, имитационные и др.;
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- решение проблем;
- собеседование/интервью.

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что отдельно ни один из предлагаемых методов не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Источники привлечения сотрудников:

- биржи труда;
- центры трудоустройства;
- школы, колледжи, университеты;
- частные агентства;
- родственные предприятия;
- иммиграция;
- профсоюзы.

Методы набора персонала из *внутренних источников* 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;

• совмещение профессий – если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы, целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы;

• ротация – весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается перемещение руководителей.

К *внешним источникам* подбора персонала относится всё множество 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 уже встречались по вопросу трудоустройства, так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Подбор с помощью сотрудников используется для заполнения должностей рядовых специалистов и набора рабочих. Он не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала с компанией за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами. Однако рядовые сотрудники, рекомендующие кандидатов, не являются профессионалами в подборе персонала, могут не знать должностных обязанностей по вакансии, что не позволяет подобрать персонал высокого профессионального уровня.

Объявления в средствах массовой информации гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможности доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте. Многое зависит и от текста объявления, его привлекательности, понятности соискателю.

При обращении в кадровые агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает консультант агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности.

Отбор в учебных заведениях предполагает, с одной стороны, приток «свежих сил» в компанию, однако требует больше времени на вхождение специалиста в должность в силу недостаточности

или отсутствия профессионального опыта. Сегодня все больше компаний обращают внимание на перспективных выпускников прежде всего из-за того, что происходит адаптация системы обучения к нуждам рынка.

Государственная служба занятости – крупный участник на рынке труда, имеющий одновременно несколько тысяч вакансий. Службы занятости также специально занимаются такими категориями граждан, как несовершеннолетние, пенсионеры и инвалиды. В настоящее время общая результативность работы служб не очень высока, но для многих людей это один из шансов получить рабочее место.

Для удовлетворения потребностей предприятий во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество использования временных работников состоит в том, что предприятию не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Недостатком является то, что интересы временных работников никогда не будут совпадать с интересами организации.

Отбор кандидатов на вакантную должность обычно начинается с ***предварительного собеседования*** – непродолжительного (5…10 минут) обмена информацией между работником кадровой службы и претендентом на должность. Информация, полученная в ходе предварительного собеседования, используется для выявления в первом приближении наличия или отсутствия у кандидата тех или иных ограничений и несоответствий требованиям вакантной должности. Важная задача предварительного собеседования – сообщение кандидату интересующих его сведений о работе и об организации для формирования благоприятного впечатления о последней.

Предварительное собеседование обычно проводится до того, как кандидат приступает к заполнению анкеты стандартной формы «Сведения о кандидате». Оно дает возможность избежать общения с неквалифицированными, незаинтересованными кандидатами, с теми людьми, которых заведомо не устроят условия, предлагаемые организацией.

Стандартная форма (анкета) – источник биографических данных и информации о профессиональном опыте кандидата – позво-

ляет прогнозировать его профессиональную деятельность и организационное поведение. При анализе анкетных данных выявляется следующая информация:

- соответствие образования заявителя необходимым квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта содержанию должности;
- наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных обязанностей и нагрузок;
- круг лиц, которые могут рекомендовать кандидата и предоставить дополнительную информацию о нём.

Следующим этапом процесса отбора является сбор и изучение информации, представленной кандидатами в резюме и в анкете. Претендент представляет работодателю заявительные документы – пакет бумаг, свидетельствующих о намерении и возможности участвовать в отборе на заявленную организацией вакантную должность. Традиционно этот пакет включает заявление (заявительное письмо), автобиографию, трудовую книжку, а также свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, медицинское заключение.

Одной из самых распространённых форм принятия информации от соискателей является резюме. ***Резюме*** – это документ, в котором лаконично изложены основные сведения о профессиональных умениях и навыках, трудовой биографии и личных данных соискателя. Оно позволяет заочно, с минимальными затратами времени в общих чертах ознакомиться с деловыми и личностными качествами кандидатов, произвести первичный отбор наиболее достойных и оценить их соответствие имеющейся вакансии.

Специалисты, имеющие достаточный опыт работы по отбору персонала, знают, что резюме не всегда дают точное представление о кандидате. И все же это одно из основных средств предварительной оценки кандидатов. При чтении резюме следует обращать внимание на информацию, указывающую на склонность человека к стабильности (насколько часто он меняет места работы) или на склонность к профессиональному росту, к тому, чтобы делать карьеру, настрой на продвижение и развитие. Кроме того, важно отметить те достижения и интересы кандидата, которые могут быть полезны в работе по данной вакансии.

В процессе отбора новых работников организацию-работодателя беспокоят различные аспекты безопасности компании. Проверкой сведений, предоставленных кандидатами, занимаются и работники кадровой службы, непосредственно осуществляющие отбор персонала, и работники службы безопасности. Для обеспечения высокого уровня безопасности компании требуется возведение барьеров на пути недобросовестных кандидатов или людей, имеющих преступные или вредные для компании замыслы. Эта задача выполнима лишь в том случае, если при отборе персонала используется единообразная схема проверки сведений, предоставляемых кандидатами, независимо от того, являются ли эти люди «своими» (знакомыми или знакомыми знакомых) или независимыми.

Тестирование – источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Его результаты дают возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование помогает сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Существуют различные виды тестов:

1. Интеллектуальные тесты предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата; могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта.

2. Тесты на внимание и память могут быть включены в тест интеллекта либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

3. Личностные тесты предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое.

4. Тесты межличностных отношений выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях.

5. Профессиональные (имитационные) тесты ставят задачи, аналогичные тем, с которыми претендент столкнется в своей будущей деятельности. Это наиболее надёжные и валидные тесты, используемые при отборе, поскольку они измеряют навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой.

6. Метод оценочных центров (assessment center) признаётся наиболее эффективным и используется для комплексной оценки не только кандидатов, но и работающих сотрудников при проведении аттестаций. Он представляет собой систему взаимодополняющих методик, ориентированных на реальное рабочее поведение оцениваемых претендентов и учет особенностей требований должностных позиций. Данный метод характеризуется целостным подходом к человеку, рассматривает не отдельные изолированные черты, а человеческую личность в целом.

Доминантой отбора является ***интервью*** (собеседование) работодателя и соискателя на должность. Основная цель собеседования – получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он выполнять ее. Кроме того, обычно возникает необходимость сравнить нескольких претендентов.

В современной мировой практике кадровой работы существуют следующие основные методы отборочных собеседований:

1) британский, суть которого состоит в личной беседе членов кадровой комиссии с кандидатом;

2) немецкий, основанный на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями;

3) американский, состоящий в исследовании интеллектуальных особенностей и качеств кандидата, социально-психологическом тестировании и наблюдении за кандидатами в неформальной обстановке;

4) китайский, основанный на письменных экзаменах.

Классификация интервью:

- структурированное – предполагает набор вопросов, которые выстроены в определенной последовательности;
- проективное – предусматривает оценку соискателя по его личностному восприятию той или иной задачи;
- ситуационное – представляет блок вопросов-задач, иллюстрирующих, как кандидат будет проявлять себя в той или иной ситуации;

• интервью по компетенциям – предполагает соотнесение требований компании с уровнем компетенции кандидата. Вопросы выстраиваются таким образом, чтобы проверить уровень знаний и умений человека;

• стресс-интервью – основано на утверждении, что именно в состоянии стресса человек раскрывается практически полностью. Суть данного метода сводится к простой задаче: поставить кандидата в заведомо сложные условия;

• глубинное – требует достаточно длительного контакта с кандидатом, при котором у интервьюера есть возможность определить не только профессиональный опыт, но и ценности, мировоззрение кандидата. При таком интервью устанавливается очень тесная связь интервьюер – кандидат, предполагающая доверительный тон, разговор «по душам», даже возникновение дружеских отношений;

• интервью, основанное на версии шаблонной модели поведения, близко к ситуационному. Разница в том, что у кандидата спрашивают не как он *поступит* в той или иной ситуации, а как он *поступал*.

Существует множество статей, книг и доброжелателей, более или менее удачно советующих, как и что говорить на интервью и как себя вести. Кроме того, человек, пришедший на интервью, как правило, находится в ситуации стресса и может вести себя не вполне адекватно. При проведении интервью важно не только получить необходимую информацию, но и оценить ее соответствие действительности, узнать, насколько кандидат открыт и честен. Точно так же кандидат оценивает и работодателя.

3.2. Правовые аспекты оформления трудовых отношений

В случае положительного результата интервью следует уделить внимание грамотному юридическому оформлению трудовых отношений.

Трудовые отношения основаны на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка

при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством.

Необходимо заключение трудового договора между работником и работодателем. До этого работодатель обязан ознакомить работника под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр передаётся работнику, другой хранится у работодателя. Трудовой договор, не оформленный письменно, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор не позднее трёх рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе.

Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. Срок испытания не может превышать трёх месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций – не больше шести месяцев. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

Приём на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора и соответствующим условиям этого договора. Приказ о приёме на работу объявляется работнику под подпись в трёхдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа.

Гарантии при приеме на работу в соответствии с ТК РФ: рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда; своевременная и в полном объёме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы; отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных

дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков; профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации и другие гарантии и компенсации, отраженные в разделе VII ТК РФ.

3.3. Значение процесса адаптации в трудовой деятельности сотрудников

Адаптация новых работников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора. Организации с развитой культурой уделяют данному вопросу большое внимание. Эффективная программа адаптации работников включает три шага:

1. Введение в организацию. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о потенциальных возможностях, предоставляемых сотрудникам.

2. Введение в подразделение обеспечивает руководитель подразделения. Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками.

3. Введение в должность. Основная задача – помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности трудовых функций в наиболее короткий срок.

Адаптация новых сотрудников имеет большое значение в процессе подбора персонала. Без нее данный процесс может свестись к нулю, а организация – потерять только что нанятого хорошего сотрудника.

Для оценки эффективности отбора новых работников можно использовать количественные показатели, характеризующие работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- долю работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников;
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частоту поломок оборудования;

• эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;

• уровень производственного травматизма среди новых работников;

• количество жалоб и претензий, поступивших по вине новых работников со стороны клиентов, смежников, поставщиков.

Дополнительную информацию о качестве используемой в организации системы отбора кадров можно получить от самих кандидатов, от работников организации, в том числе и уволенных. Для этого используются интервью, опросы и оценка эффективности работы вновь принятых сотрудников.

Заключительным шагом отбора является процесс адаптации новых работников, и если этим процессом в организации пренебрегают, то существует угроза потери всех ресурсов, затраченных на привлечение и отбор сотрудников.

Тема 4. КАЧЕСТВО ТРУДА

4.1. Проблема эффективности труда

Трудовой потенциал определяется специалистами как совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определённых результатов производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве – с другой.

Различают следующие составляющие трудового потенциала:

• психофизиологический – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;

• квалификационный – объём, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающий способность работника к труду определённого содержания и сложности;

• личностный – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности.

Качество труда (quality of labour) – характеристика конкретного труда, отражающая степень его сложности, интенсивности,

условия и значимость для развития экономики. Интенсивность труда – степень напряжённости труда в процессе производства, измеряется количеством затраченной физической, нервной и умственной энергии в единицу времени. Качество труда рассматривается также с точки зрения конкурентоспособности труда, вложенного в продукцию.

Социальная характеристика качества труда находится в центре любого общественного и производственного процесса. Согласно стандарту ISO 8402 (Международной организации по стандартизации), задачей современного менеджмента качества является поиск методов управления организацией, основанных на сотрудничестве всех её работников, ориентированных на качество, обеспечивающих через удовлетворение запросов потребителей достижение целей *долговременного* предпринимательского успеха и выгоды всех работников организации и хозяйства в целом.

Оценка качества труда – способ определения качественных результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных исполнителей с целью сравнения их работы, материального стимулирования и морального мотивирования. Изменения в качестве труда работников предприятия связаны с изменением параметров факторов производственной деятельности и влияют на прибыльность организационной деятельности.

4.2. Условия реализации Total Quality Management на предприятии

Как известно, Дуглас МакГрегор (1906–1964) в своей теории X – Y делил типы управления на две группы:

1. «X» – управление теми, кто избегает ответственности, безынициативен, воспринимает труд как наказание. Такие подчинённые работают ради удовлетворения потребностей низших уровней (1, 2-й уровни иерархии А. Маслоу = потребности гигиены согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга = потребности существования, по теории Альдерфера);

2. «Y» – управление сотрудниками, которые требуют полномочий и ответственности, проявляют инициативу, в труде самореализуются, удовлетворяют потребности высших уровней. Они руководствуются принципом «труд есть потребность». [*]

[*] Толстой Л.Н. Круг чтения. Т.1. М.: Политиздат, 1991. С. 232.

Именно благодаря наличию в организации людей «Y» стала возможна реализация системы Total Quality Management (TQM). Её ключевое требование – социальная непротиворечивость в деятельности предприятия, согласование интересов и ожиданий всех стейкхолдеров.

TQM начала складываться в послевоенной Японии и стала одной из основ экономического чуда. После Второй мировой войны японские компании активно внедряли различные американские методы управления, включая статистические методы контроля качества. Из США в Японию был приглашён профессор У.Э. Деминг – специалист в области контроля качества. В 1951 г. была учреждена премия Деминга, которой отмечали компании, обладавшие лучшей системой управления качеством, а также тех, кто в наибольшей степени способствовал её внедрению. Так как лауреаты премии приобретали широкую известность, премия не только служила средством рекламы высшего качества, которым обладала продукция лауреата, но и стимулировала другие компании добиваться подобного признания.

Со временем сформировалась модель TQM. Ее центральные элементы: 1) концентрация на клиентах; 2) вовлечение каждого сотрудника в деятельность по обеспечению качества; 3) непрерывное улучшение, совершенствование.

Предпосылкой формирования TQM явилась японская система «кайзен». «Кайзен» переводится как «изменение к лучшему» («кай» – «изменение», «зен» (цен) – «хорошо»), означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает и как она это делает. Изменения не должны быть масштабными, они должны сводиться к небольшим, постепенным модификациям. Это гарантирует, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее качество.

Каждый сотрудник может свободно рассматривать любую инициативу, которая способствует сокращению издержек, повышению качества (товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников) и степени удовлетворённости потребителей.

Отличительные особенности подхода «кайзен»: признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех ас-

пектах жизни компании, вклада, который может и должен вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит; а также фокус на качестве и клиентах. Следует отметить, что слова «продукты», «процессы» и «клиенты» используются именно в таком порядке: японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; «кайзен» ориентируется скорее на качество продукта, которое затем отражает качество заботы о клиенте.

Рассмотрим десять принципов «кайзен»:

1. *Концентрация на потребностях клиентов*. Личной обязанностью каждого является следить за тем, чтобы продукты и услуги соответствовали потребностям потребителя. Следует отметить, что хотя основной фокус «кайзен» сконцентрирован на качестве продукта, различие между производством качественных продуктов и удовлетворением потребностей клиентов не проводится – качество обслуживания является неотъемлемой частью цепочки «производство – сбыт».

2. *Непрерывные изменения*. Поиск путей совершенствования не прекращается после того, как внедрено очередное улучшение. При этом каждое усовершенствование процессов разработки, производства или менеджмента реализуется как новый формальный стандарт. Однако он будет существовать лишь до тех пор, пока какой-либо сотрудник или команда не найдет способ его улучшить.

3. *Информирование каждого сотрудника*. Правильное поведение и решения будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы.

4. *Делегирование полномочий*. Каждому сотруднику даются навыки и возможность действовать в соответствии с предоставленной ему информацией. Работники могут реально воздействовать на принятие решений в организации благодаря обучению нескольким специальностям, стимулированию, полномочиям по принятию решений, доступу к информации и бюджетам, системам обратной связи и системам поощрений.

5. *Открытое признание проблем*. Необходимость развития организационной культуры, для которой характерна взаимная поддержка, конструктивность, неконфронтационность и отсутствие склонности к взаимным обвинениям. Проблемы выносятся на открытое обсуждение, где они могут быть рассмотрены всеми чле-

нами команды, отдела или компании. Использование «кайзен», несомненно, требует от менеджеров смелости поделиться своей властью.

6. *Пропаганда открытости*. Отделы обычно в меньшей степени обособлены друг от друга, более открыты и рабочие места: индивидуальные кабинеты имеются лишь у руководителей высшего звена, редко можно увидеть обычные символы положения или статуса – приветствуется единство; все это делает лидерство более видимым, а процесс коммуникации – более надёжным.

7. *Создание рабочих команд*. Каждый сотрудник принадлежит к рабочей команде, которой управляет лидер. Кроме того, сотрудник также входит в группу «одногодок» (состоящую из постоянных работников, поступивших на работу в компанию в одном и том же году; принадлежность к той или иной группе будет определять трудовой стаж). Также он участвует в одном или более кружке качества – постоянно действующем либо созданном для какой-либо цели, а также в межфункциональных командах, сформированных для реализации отдельных проектов. Принадлежность к различным «перекрывающимся» командам – в определенном смысле, сетевая структура – вовлекает работника в жизнь компании и подкрепляет чувство коллективной ответственности и центральной роли компании.

8. *Управление проектами при помощи межфункциональных команд*. Ни один человек либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не будет гарантированно обладать всеми навыками, не будет в состоянии предложить самые лучшие идеи, чтобы наиболее эффективно реализовать проект – даже если последний касается их предметной области. С самого начала в команду специалистов-представителей различных областей, отвечающую за проект, должны быть включены люди из тех функциональных областей, на которые проект будет влиять в ходе его реализации. На Западе, особенно в машино- и авиастроении, это называется «параллельным проектированием». Таким образом, при формировании межфункциональной команды необходимо создать широкую сетевую структуру.

9. *Формирование поддерживающих взаимоотношений*. Любовь к гармонии наиболее очевидно проявляется в стремлении к неконфронтационным коммуникациям и избежанию межличностных конфликтов.

10. *Развитие самодисциплины*. Наиболее яркое свидетельство того, что корни «*кайзен*» лежат в культуре и религии Японии, самодисциплина сотрудников. Самодисциплина – требование «кайзен» не только потому, что принадлежность к команде и самостоятельный контроль собственного поведения считаются нормой, но и потому, что уважение к себе и к компании показывает внутреннюю силу и целостность; способность к гармоничному взаимодействию с коллегами и клиентами.

Этот принцип является наиболее чуждым для представителей западной культуры, которые в меньшей степени готовы жертвовать личным временем ради своей компании.

Из указанных принципов половина имеет отношение к обучению и развитию людей, и именно эти пять принципов необходимо перенести в традиционную западную компанию. Они охватывают энергию, стремление и энтузиазм сотрудников, они помогут сформировать чувство общности всех работающих в компании ради достижения более высокой степени удовлетворённости потребителей. Однако следует учитывать, что делегирование полномочий сотрудникам без внедрения средств контроля, которые позволят предотвратить возможные злоупотребления этими полномочиями, может привести к катастрофическим результатам.

Основная идея TQM заключается в следующем утверждении: *естественной потребностью каждого человека является достижение совершенства в работе. Если руководитель поощряет это стремление, то человек может совершенствовать свою работу бесконечно*.

«Руководство владеет ключом от двери к постоянному совершенствованию. Если ключ лежит у руководства в кармане, то у организации нет шанса стать лидером качества. Ни одного. Ноль. Компания может осуществить отдельные перемены стараниями поборников качества. Может обучать каждого основам качества и настаивать на их применении. Может добиться сертификата ISO (Международной организации по стандартизации) для документального подтверждения своих достижений. Она может даже получить премию от потребителей. Но без четкого и последовательного руководства компания никогда не выйдет в лидеры качества». [*]

[*] Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (TQM): Пер. с англ. СПб., 2002. С. 26.

Преимущества модели TQM:

1. Она даёт истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранить их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты, а затем устранить именно эти причины.

2. Она делает прозрачной информацию внутри фирмы, создаёт атмосферу доверия между сотрудниками («Знание – власть» – этот афоризм как никогда актуален в настоящее время).

3. Она даёт возможность отделам НИОКР и производственному отделу точно следовать меняющимся предпочтениям и потребностям клиентов.

4.3. Значение партисипативного управления организацией

Если человек в организации заинтересованно участвует в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, партисипативное управление мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Участие в принятии решения, в постановке целей, в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения.

Партисипативное управление реализуется по следующим направлениям:

1) привлечение работника к постановке *целей*, к определению задач;

2) право контроля за качеством своего труда, *ответственность* за конечный результат;

3) самостоятельное принятие решений относительно того, *как* осуществлять свою деятельность (методология деятельности);

4) право на формирование рабочих групп из тех членов организации, *с кем* хотелось бы работать вместе.*

* Наиболее наглядным примером этого являются кружки качества, широко используемые в управлении японскими фирмами.

5) участие работников в совершенствовании собственной деятельности, рационализаторские предложения по поводу деятельности организации.

Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее время концепция партисипативного управления соотносится также с использованием всего потенциала человеческих ресурсов организации.

Тема 5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ В КОНТЕКСТЕ МОТИВИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

5.1. Роль обучения и развития в процессе мотивирования персонала

Руководитель любой организации неизбежно сталкивается с тем, что если не инвестируются деньги в повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков работников, то отдача человеческих ресурсов организации уменьшается с каждым годом. Кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы, обучение призвано способствовать укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации.

Достижение важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой мере персонал осведомлён об этих целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в направлении повышения способности к работе в условиях конкурентной борьбы – всё это предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение лишь тогда входит в число приоритетных направлений менеджмента персонала, когда руководство осознаёт, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки не только руководителей, но и рядовых работников.

Обучение персонала является таким методом процесса мотивирования, который способен оказывать сильное *долгосрочное* влияние на деятельность каждого работника. Для создания альтернативных моделей развития успешной компании перед её сотрудниками ставятся следующие вопросы:

1) кто наши клиенты, каковы их потребности?

2) чем занимается наша компания?

3) способны ли мы создавать принципиально новые продукты и услуги?

4) готовы ли мы к тому, чтобы изменять традиционную структуру нашей организации в согласии с нуждами клиентов?

5) можем ли мы заменить организационную вертикальную иерархию сетью самоуправляемых команд?

6) можем ли мы организовать производственный процесс так, чтобы качество продукции возросло, а затраты снизились?

Японский подход «кайзен», движение Total Quality Management и другие концепции непрерывного усовершенствования организаций (Э. Деминг, Дж. Джуран) настаивают на важности непрерывного обучения персонала, в основе которого лежит принцип критического отношения к существующим нормам, представлениям, благодаря которому открывается доступ к новой информации, новым навыкам, новым идеям.

В управленческой практике имеются попытки дать символическую интерпретацию организационного обучения, в частности, в следующем виде:

$$\text{Обучение} = P + Q,$$

где P – программное обучение (чтение книг, лекций и др.); Q – обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта.

Организационное обучение базируется главным образом на Q. Его основной идеей является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна – решить проблему или выполнить проект; другая – обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Некоторые исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия составляла менее 40 лет. Однако целый ряд фирм действовали и процветали даже после двухсотлетней деятельности. Анализ этих тенденций привел к выводу, что большая часть корпораций умирает преждевременно из-за неспособности обучаться. Они не в состоянии адаптироваться и развиваться в то время, как изменяется их внешняя среда. Данные исследования установили общие характеристики для компаний с долгосрочной деятельностью. Выявлено, что долгожители корпоративного мира обладают четырьмя общими чертами:

- адаптивностью к внешней среде (и ее потенциальным изменениям), что определяет их способность к обучению;
- высокой степенью сплоченности коллектива и идентичности культуры организации;
- толерантностью к новым или противоположным идеям и видам деятельности, обеспечивающей открытость обучения и объективную оценку общего состояния внешней среды организации;
- консервативным финансированием как сдерживающим фактором рисковых инвестиций корпорации.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции определяется по формуле:

$$Э=П\times N\times V\times K–N\times З,$$

где П – продолжительность программы; N – количество обучаемых работников; V – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (д.е.); K – коэффициент прироста результативности в результате обучения; З – затраты на обучение одного работника (д.е.).

Также руководители оценивают общую степень влияния повышения квалификации сотрудников на производительность труда, определяют коэффициент повышения квалификации кадров:

$$K_п = N_п/N,$$

где $N_п$ – количество работников, прошедших курсы повышения квалификации; N – общее количество работников.

Социальный ориентир $K_п$ = 0,2. Таким образом, каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в пять лет. Исследования НИИ труда, проведённые на ряде промышленных предприятий, показали, что повышение квалификации рабочих на 1% обеспечивает прирост производительности труда на 0,2…0,4%. Ряд компаний пытается оценивать общую эффективность управления человеческими ресурсами на основе более или менее систематического анализа соотношения затрат и результатов.

5.2. Методы обучения в организациях

Компании создают свои собственные *корпоративные университеты* специалистов. Сегодня во всем мире существует около 1200 таких университетов, практически во всех отраслях. Возможно, самый известный корпоративный университет создан компанией Motorola. Motorola University – «инструмент обновления», согласно заявлению самой компании, стоит 170 млн долларов, каждый сотрудник Motorola, а их всего 139 000, должен учиться не менее 40 часов в год. Компания также разработала собственную программу MBA и подсчитала, что каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 доллара прибыли.

Корпоративные тренинги служат для того, чтобы компания могла трансформировать человеческий капитал в структурный. Это пытается делать, например, скандинавская страховая компания Skandia. Здесь собирается и анализируется весь опыт, накопленный «золотыми воротничками» и самыми лучшими подразделениями. Создаются системы, суммирующие информацию о полученных знаниях и опыте, фирма дает возможность всем остальным сотрудникам заимствовать их и затем использовать в решении проблем клиентов.

Этот процесс требует открытого диалога внутри организации и за ее пределами. А. Клейнер, автор работы «Век еретиков», в течение долгого времени работавший с Питером Сенге, а также Дж. Рот исследовали, каким образом опыт сказывается на работе. Они предложили менеджерам использовать метод, который получил название ***«обучающая история»*** – сообщения о важных эпизодах, событиях, связанных с корпоративными изменениями, о новых инициативах, о масштабных инновациях, успешных запус-

ках на рынок новых видов продукции или даже таких неприятных для многих событиях, как сокращение рабочей силы. Эти истории могут иметь от 25 до 100 страниц текста и должны быть составлены в виде двух колонок. В первой колонке люди, которые были связаны с конкретными событиями, описывают то, что происходило. В другой колонке даются комментарии и наблюдения лиц, которых авторы назвали «историками обучения». Это могут быть консультанты и ученые из внешних структур, а также сотрудники самой корпорации. Комментаторы извлекают уроки, отслеживают тренды и делают заключения из полученной информации. После этого история, как правило, обсуждается в группах.

Метод case study (*лат*. casus – «запутанный или необычный случай») впервые применен в Harvard Business School в 1924 г. Это интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров на основе реальных или вымышленных бизнес-ситуаций, направленная не столько на освоение знаний, сколько на формирование у слушателей новых качеств и умений. Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кабинетные» (выдуманные) кейсы. Цель – научить слушателей, как индивидуально, так и в составе группы, анализировать информацию, сортировать ее для решения заданной бизнес-задачи, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения и оценивать их, выбирать оптимальное решение и формировать программы действий и т.п.

Метод заключается в следующем. В небольших группах коллективно обсуждается приведенный случай из практики. Сначала обучающийся читает бизнес-ситуацию и пытается ответить на заданные вопросы. После этого кейс обсуждается со своей группой. Присоединяться к группе необязательно, но большинство участников работают командой, чтобы учиться друг у друга. Затем преподаватель начинает обсуждение кейса с того, что предлагает одному из членов секции, в которую входит 90 человек, «открыть» кейс, т.е. описать ситуацию и в некоторых случаях предложить стратегию. Этот процесс неожиданного вызова «к доске» называется cold call и является большим стимулом для тщательной подготовки к занятиям.

На General Electric используется интересный вариант этого метода, когда обучающимся для решения предлагаются те или иные нерешенные проблемы компании. Это позволяет сблизить

процесс обучения с профессиональной деятельностью слушателей и получить реальную экономическую отдачу от реализуемых в компании учебных программ.

Разбор деловой корреспонденции – этот метод еще называют «информационным лабиринтом» («In tray exercises»; «In basket exercises»). Он основан на работе с документами и бумагами, относящимися к повседневной деятельности менеджера той или иной организации. При работе с такой технологией анализа ситуаций обучаемые получают от преподавателя папки с одинаковым набором документов, относящихся к деятельности определённого предприятия или его подразделения. Это письма от сторонних организаций, служебные записки от руководителей смежных или подчиненных подразделений, от специалистов; исходящие письма, подготовленные на подпись; докладные и даже документы частного характера, не относящиеся к делу или выходящие за пределы компетенции данного руководителя.

Обучаемый выступает в роли лица, принимающего решение (в этой роли может выступить также малая группа). Цель упражнения для участника – занять позицию человека, ответственного за работу с «входящими документами», справиться со всеми задачами, которые она содержит.

Коучинг – новый метод, который синтезирует знания психологии (в том числе спортивной), экономики, менеджмента, финансов, обучения взрослых, философии эволюционного развития, духовности для максимальной пользы и прогресса руководителей высшего звена, директоров, владельцев бизнеса, предпринимателей, профессионалов, менеджеров и частных лиц. Международная федерация коучинга (ICF)* предлагает следующее определение: «Коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни».

Коучинг предназначен для любого сотрудника, но особенно востребован следующими группами:

1) руководителями;

2) успешными сотрудниками;

---

* Сегодня ICF насчитывает 9000 практикующих коучей и 30 аккредитованных программ по подготовке профессиональных коучей. 42% компаний Fortune используют коучинг в качестве инструмента по развитию человеческого потенциала.

3) менеджерами, переживающими период кризиса;

4) работниками, которым необходимы новые навыки .

Важнейшими аспектами коучинга могут стать стратегическое планирование, обучение навыкам принятия решений, управлению конфликтными ситуациями, навыкам общения, использования техники. Также могут понадобиться и другие навыки: изменение стиля менеджмента, создание межфункциональной команды, а также создание баланса между работой и личной жизнью. Для ситуаций, в которых имеют место конфликты ценностей, можно использовать программы по выявлению ценностей и отношения к ним, по различным стилям управления, по пониманию двойственности отношений на рабочем месте и по построению ценностной корпоративной культуры.

Коучинг включает три компонента:

1) синергию: клиент и коуч являются партнерами, командой, фокусирующейся на целях клиента и его запросах;

2) структуру: с коучем клиент берет на себя больше ответственности и действий, мыслит масштабнее и завершает свои планы благодаря профессионализму и ответственности коуча;

3) профессионализм и экспертность: коуч знает, как помочь руководителям и предпринимателям принять лучшие решения, установить лучшие цели, заработать больше, реструктурировать свою профессиональную и личную жизнь для достижения максимума продуктивности и удовлетворённости.

Коуч-сессии проводятся как очно, так и дистанционно. Телефонный коучинг в любой точке Земли проводят до 90% коучей в США, Канаде. Интернет–коучинг рассматривается как дополнительная форма работы с клиентом: между сессиями, сверочные сессии и т.п. – он не может заменить живое общение. Коуч-сессия начинается с создания альянса между клиентом и коучем, определения цели сессии и формулирования результата (контракт на сессию). Затем коуч помогает прояснить клиенту реальное положение, что у него уже есть и что нужно добавить или изменить по отношению к желаемому результату. Следующим шагом является поиск клиентом возможностей, ресурсов (личностных и внешних), выявление своих сильных сторон, на которые он может опираться, и того, что нужно усиливать или изменять для достижения своей цели. Завершающий этап – планирование действий: с конкретны-

ми датами, временем, ресурсами и выбором собственной ответственности за процесс и результат.

Оценка эффективности проводится самим клиентом по своим критериям путем сопоставления достигнутых результатов с заявленными задачами в начале работы. Оценка работы осуществляется по методикам определения ROI (оценка возврата инвестиций) индивидуально в каждом контракте. Здесь сопоставляются финансовые результаты клиента после проведения коучинга с инвестициями в коучинг. При этом принимаются замеры как количественных, так и качественных изменений и результатов. Например, можно измерить увеличение объема продаж, уменьшение времени, необходимого для заключения контрактов, уменьшение издержек для выполнения бизнес-процессов или выполнения проекта, увеличение доходности или прибыли и т.д.

Также измеряется соотношение повышения коммуникативных навыков и эмоциональной компетентности руководителя с ростом мотивации персонала и уменьшением кадровой текучести в департаменте, где проводился коучинг, или влияние развития самоорганизующихся команд при помощи коучинга на быстрое принятие эффективных решений, распределение и принятие ответственности, развитие креативности и инноваций, и, в свою очередь, связь с повышением прибыльности подразделения.

Компьютерный тренинг (Computer Based Training) позволяет значительно сократить затраты, производимые при традиционном методе. При этом возможно обучение на рабочем месте в удобное время и без отрыва от производства, а также во внерабочее время. Учебные курсы могут отличаться многообразием содержания, имеется возможность использовать различные методы мультимедийного предоставления материала, а также проходить курс поэтапно по модулям, в удобном темпе.

К первоочередным недостаткам метода можно отнести тот факт, что он не дает менеджерам по персоналу и тренерам никаких инструментов контроля и управления процессом корпоративного обучения компании. Затруднен процесс тестирования и оценки результатов обучения. Что касается обучаемых сотрудников, то метод компьютерного тренинга, как и традиционный, не дает возможности персонализированного обучения, ориентированного на конкретного человека, не учитывает уровня ранее приобретенных

сотрудником знаний. Отсутствует элемент коллективной работы, общения обучаемых между собой и с тренером.

Кроме того, создание учебных материалов на CD-ROM требует значительных финансовых затрат. Для разработки одного курса полноценного учебного материала требуется 3…6 месяцев работы профессиональных разработчиков (автора курса, программистов), плюс к этому – стоимость технологий и вспомогательных материалов, тиражирование, доставка. При современных темпах устаревания знаний и информации потребность внесения изменений в материал корпоративного курса может возникнуть уже через 5…6 месяцев после его разработки, и использование компьютерного метода обучения как основного может оказаться неэффективным.

Web-тренинг (Web-based Training) – это проведение обучения с использованием асинхронного и синхронного методов, т.е. в режиме on-line, под руководством тренера, для географически распределенных обучаемых (Instructor-led Training). Важным преимуществом Web-тренинга является также гибкий график обучения, без отрыва от рабочего места, из любой точки, где есть возможность подключения к Интернету. Значительно дешевле обходится разработка материалов обучения (электронных курсов), в особенности их обновление.

Метод Web-тренинга также имеет свои недостатки. Особенно это проявляется в России со слабой телекоммуникационной инфраструктурой.

Корпоративная система электронного обучения (Corporate eLearning Systems) – это результат интеграции традиционного, компьютерного и Web-методов в единое решение, которое позволяет пользователям получить все преимущества других методов и в то же время избежать их недостатков. Преимущества метода: более низкая по сравнению с традиционными методами стоимость обучения; отсутствие затрат на командировочные расходы; прохождение обучения без отрыва от работы или во внерабочее время; синхронный и асинхронный методы обучения; укороченный и максимально эффективный цикл по созданию новых курсов; более эффективные возможности по управлению и анализу процесса корпоративного обучения; распространение единого контента для географически распределенных пользователей; создание архива курсов как базы знаний компании с целью многократного исполь-

зования; возможность поэтапного прохождения курсов в удобное время, повторного прохождения курсов для закрепления полученных знаний; организация процесса обучения с учетом особенностей сотрудника, его текущего уровня знаний.

Основой корпоративных систем электронного обучения являются три основных блока:

1) контент (Content) – материалы обучения (электронные курсы, мультимедийные материалы, документы, интерактивные симуляторы и т.д.) и инструменты для их разработки;

2) средства доставки (Delivery) – каналы доступа к контенту (Интернет, интранет, локальная сеть (LAN), CD-ROM), инструменты для организации групповой работы в on-line: Web-конференций, виртуальных классов;

3) система управления обучением (Learning Management System) – инструмент, позволяющий создавать, развивать, контролировать и анализировать весь процесс корпоративного обучения, включая on-line и off-line тренинги и семинары. Эта система позволяет менеджерам по персоналу и тренерам контролировать и анализировать уровень знаний и навыков персонала предприятия, его подразделений, различных групп сотрудников, каждого специалиста в отдельности; получать результаты анализа на предмет соответствия, например, уровня знаний сотрудника требованиям занимаемой должности.

При оптимальном сочетании с традиционными методами, электронное обучение позволяет снизить общие затраты на обучение на 50…70% и одновременно повысить эффективность общего процесса в несколько раз.

Однако не каждая компания готова к изменению своих подходов к обучению. Например, в схеме группы Бертон представлены семь этапов отношений людей при внедрении новых подходов и разработок.

1. Стадия «шок». Обычно испытывается недоумение и состояние стресса. Поведенчески это выражается в том, что не замечается новая информация, не обращается внимания на очевидные факты и на то, что научно-технический прогресс заставляет менять подходы к формам и методам обучения персонала.

2. Стадия «отрицание». В этой стадии отрицается необходимость применения новых техник, методов. Наиболее типичные реакции и ответы выглядят следующим образом: «Мы не нужда-

емся в обучении...»; «Наша задача – хорошо работать, а не учиться...»; «Мы будем пользоваться старыми проверенными способами обучения, например, тренингом, а не непонятным электронным обучением...».

3. Стадия «осознание». Она наступает, когда возникает любопытство к происходящему и человек задается вопросами: «Почему электронной формой обучения пользуются во всем мире, в том числе и такие известные компании, как...?»; «Что такое система электронного обучения?»; «Мне интересно, и я хотел бы получить дополнительную информацию о том, как она работает, из чего состоит, как выглядит...»

4. Стадия «принятие реальности». Происходит принятие того, что мир изменяется очень быстро и можно воспользоваться плодами научно-технического прогресса, чтобы облегчить и ускорить процесс обучения персонала: «Мы можем попробовать электронную систему обучения...»; «Возможно, e-Learning будет полезен нам при разработке и выборе системы обучения персонала...»; «Где бы мы могли посмотреть презентационный вариант?»

5. Стадия «экспериментирование». Поиск путей и способов проведения пробного, экспериментального варианта тренинга или какой-либо программы, которая позволит посмотреть, как работает данная форма обучения.

6. Стадия «поиск». Ее основные задачи и вопросы направлены на тестирование реальности, на выяснение того, как система электронного обучения может укрепить успех компании или организации.

7. Стадия «интеграция» – свободное использование разных методов обучения.

Содержательный анализ можно определить как способ прогнозирования. Он включает всесторонний мониторинг средств информации, точное определение, разработку курса и оценку важных проблем и тенденций. Подобная информация собирается в отчетах удобной формы, анализируется сотрудниками данной или внешней организации. Акценты исследования, глубина анализа и масштабы распространения информации могут широко варьироваться в зависимости от того, для чего предназначена эта информация. Децентрализованное стратегическое планирование, анализ сценариев, совместные предприятия и стратегические союзы, повышение квалификации руководящих работников вне организации, ме-

тод Дельфи и анализ влияния факторов используются главным образом как обучающие способы прогнозирования.

Совместные предприятия и стратегические союзы руководствуются обшей целью, привлекая для помощи специалистов и подразделения материнской организации. Традиционные программы повышения квалификации руководящих работников вне организации играют здесь незначительную роль. В последнее время они превращаются в обучающие способы прогнозирования, когда компании посылают целые группы руководителей работать над специфическими организационными проблемами. Анализ сценариев помогает группам работников заранее увидеть потенциальные внешние события и наметить пути адаптации к ним.

Метод Дельфи считается наиболее эффективным в прогнозе будущих событий и достижений согласия. Он основан на использовании хорошо разработанной программы последовательного индивидуального опроса, перемежающегося информацией, и обратной связи с результатами предыдущих этапов программы. Анализ влияния факторов часто применяется совместно с анализом сценариев, методом Дельфи или содержательным анализом. В то время как последние три метода представляют собой попытку выявить тенденции и предсказать будущие события, анализ влияния факторов привлекает внимание высших руководителей к оценке влияния тенденций на коммерческие операции.

Диалог представляет собой процесс коллективного мышления и исследования, процесс трансформации качества разговоров и обдумывания. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Диалог труден на уровне исполнителей, поскольку он должен стимулировать свободное ведение разговоров и часто поднимает вопросы, ведущие к ошибкам. На этом уровне многие исполнители чувствуют себя неуверенно, не желая проявлять свои слабости. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Часто вместо ведения формальных переговоров или выступления в качестве арбитра проектная группа предпринимает попытки ведения диалога. Проводится обучение основным навыкам ведения разговора, например как предотвратить неправильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, истолковать ее, сделать выводы и

как «охладить разговор». Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь. Когда компании движутся в сторону глобальных операций, диалог становится важным фактором управления запланированным процессом.

Планирование сценариев – обдумывание через стратегические альтернативы будущего, т.е. рассматривая не один возможный вариант. Эти стратегические альтернативы поступают от большого круга участников и обусловлены широким выбором данных и информации. Доказано, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю или месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если» и составляется «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения. Восприятие требует от групп управленцев преднамеренного стремления «посетить будущее». Поэтому компании нередко сталкиваются с трудностями, проходя фундаментальные поворотные пункты стратегии.

5.3. Пути создания «обучающейся организации»

Learning organization – организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Подобная компания развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок. В 1990 г. Питер Сенге (Peter Senge) положил начало движению «обучающихся организаций», опубликовав работу «Пятая дисциплина», где были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать «обучающейся организацией»:

1) личное мастерство;
2) создание общего видения;
3) командное обучение;
4) когнитивные модели;
5) системное мышление – это дисциплина объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

П. Сенге определяет «обучающуюся организацию» как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором взращиваются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

Создание Learning organization связано со следующими радикальными преобразованиями в организации:

1. *От вертикальной структуры к горизонтальной.* В быстро меняющейся окружающей среде иерархия перегружена. Высшее руководство уже не может достаточно быстро реагировать на возникающие проблемы и возможности. В «обучающейся организации» вертикальная структура, создающая дистанцию между высшими менеджерами и рабочими ее технического ядра, разрушается. Структура формируется по горизонтали в соответствии с технологией или, точнее, с функциями отделов. Основные рабочие единицы – команды, работающие по принципу самоуправления. Границы между функциями практически стираются, поскольку в команды входят работники разных профессий.

2. *От повседневных задач к расширению полномочий.* В научной организации труда задача представляла собой регламентированный фрагмент работы, предназначенный конкретному работнику. В организациях традиционного типа задачи расчленялись на отдельные составляющие. Общее представление о задаче и контроль над ее исполнением являлись прерогативой центрального органа управления, от рабочих требовалось только исполнение. «Обучающаяся организация» требует расширения полномочий работника, наличия свободы действий и ответственности, позволяющих ему использовать свои возможности для получения запланированного результата. Работники выполняют определенные роли в командах, причем эти роли могут меняться и адаптироваться к изменяющейся ситуации. Предписания сведены к минимуму, а знания, необходимые для решения задачи, контроль за деятельностью предоставляются самим работникам, а не руководству. Работников поощряют решать проблемы самостоятельно, взаимодействуя между собой и с потребителями.

3. *От формального контроля к распределению информации.* Организации подобного рода стремятся сохранить сходство с малой частной фирмой, все сотрудники которой имеют полное представление о компании, что позволяет им действовать быстро. Идеи

и информация распространяются по всей компании. Менеджеры не столько пользуются информацией для контроля подчиненных, сколько ищут способы раскрытия каналов коммуникации, позволяющих идеям распространяться во всех возможных направлениях. «Обучающиеся организации» также поддерживают постоянные контакты с потребителями, поставщиками и конкурентами, что позволяет им развивать способности к обучению. Информационные технологии служат одним из способов поддержания контактов с людьми. Например, в Buckman Laboratories компьютерная информационная сеть K'Netix объединяет 1200 работников из 80 стран и расширяет интеллектуальные возможности организации по удовлетворению нужд каждого потребителя.

4. *От конкуренции к стратегии сотрудничества*. В «обучающейся организации» стратегия развития аккумулирует в себе деятельность информированных и полномочных сотрудников. Непосредственно связанные с потребителями, поставщиками и технологиями, они помогают выявлять потребности, находить решения, участвуя тем самым в выборе стратегии. Стратегию развивает не только взаимодействие с поставщиками и потребителями, но и конкурентами.

5. *От жесткой культуры к адаптивной*. Культура организации поощряет открытость, равенство, постоянные совершенствования и изменения. Сотрудники имеют представление о системе в целом, взаимосвязях ее элементов, взаимодействии друг с другом и внешней средой. Такой системный взгляд работников минимизирует барьеры внутри организации и способствует проницаемости границ между компаниями. Кроме того, не приняты никакие поступки или символы, создающие статусные различия, вроде директорской столовой или особых мест парковки. В «обучающихся организациях» каждый работник вносит свой вклад в общее дело, и организация становится местом формирования отношений, позволяющих людям развивать свой трудовой потенциал. Внимание и уважение, проявляемые к каждому сотруднику, создают климат, в котором люди не боятся экспериментировать, рисковать и ошибаться, что способствует обучению.

Реализовать идеи «обучающейся организации» очень трудно по следующим причин:

1. Менеджеры не любят передавать властные полномочия. В традиционной организации они контролируют средства, выде-

ляемые на подготовку, а посещение курсов часто рассматривается сотрудниками как неожиданный отрыв от работы, причем решение по этому поводу принимают менеджеры исходя из своих представлений о необходимости такой подготовки.

2. Обучение требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы экспериментировать в этой области. Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках, пытаясь скорее скрывать их, чем извлечь опыт.

3. Действия в условиях неопределенности.

4. Принятие на себя ответственности. Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение.

5. «Обучающейся организации» требуются новые навыки и умения. В частности, менеджеры должны развивать навыки слушания и уметь действовать как лица, помогающие другим. Простой диктат не добавляет обучающей ценности.

6. Доверие. Воспитанные на концепции «разделяй и властвуй», многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам.

Управление знаниями проявляется в попытках систематически выявлять, организовывать и делать доступным интеллектуальный капитал компании, развивать культуру постоянного обучения и распространения знаний, ее конструирования на основе всего нового.

Интеллектуальный капитал компании – это сумма ее знаний, опыта, понятий, взаимоотношений, процессов деятельности, инноваций и открытий. Хотя большая часть интеллектуального капитала не выходит за формальные пределы организации, использование знаний внешних экспертов также имеет значение, поскольку расширяет его. В сочетании с теми знаниями, которыми компания уже располагает, новая информация, полученная от приглашенных экспертов, содействует лучшему осознанию проблем и возможностей и повышает конкурентоспособность компании.

В большинстве компаний проверка *ценности* нового знания имеет экономический характер и включает такие параметры, как рост эффективности, снижение издержек, повышение рентабельности инвестиций. Но в компании, создающей знание, не менее важны и другие факторы, которые отражают качественный аспект знания. Когда меняются рынки, усиливаются позиции конкурентов, успеха добиваются компании, постоянно создающие новое знание, сохраняющие и затем воплощающие его в новых техноло-

гиях и продуктах. Подобная деятельность характерна для Learning organization, деловая практика которой представляет собой непрерывный процесс рождения инноваций.

«Обучающиеся организации» поощряют коммуникацию и сотрудничество; каждый их сотрудник вовлечен в постановку проблем и их решение, что позволяет компаниям постоянно экспериментировать, развиваться и укреплять свои позиции. «Обучающаяся организация» построена на принципах равенства, открытости информации, минимальной иерархии и культуре, поощряющей адаптивность и партнерские отношения, реализацию любых идей независимо от их источника, если они расширяют возможности организации и помогают справиться с кризисами.

Тема 6. ИНФОРМАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Информация – универсальный ресурс, потребляемый всеми сферами экономики и представляющий собой совокупность сведений, фактов, знаний об окружающих ее компонентах, объектах, субъектах, передаваемых прямо или косвенно от источника к потребителю, в результате чего смешивается или снижается неопределенность в сложившейся ситуации.

Исследователи И.Б. Новик, Б.С. Украинцев, Ф.П. Тарасенков, Э. Кольман и Т. Павлов, занимающиеся проблемой связи между информацией и ее отражением, показали, что информация – это мера упорядоченности, организованности, структурности материальных процессов и систем и мера их сохранения при различных воздействиях одной системы на другую.

6.1. Взаимосвязь структуры организации и особенностей ее информационных процессов

Организационная структура образуется в зависимости от особенностей информационных процессов в организации. В определении организационной структуры присутствуют три ключевых компонента.

1. Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров.

2. Организационная структура отражает объединение сотрудников в подразделения и подразделений в целостную организацию.

3. Организационная структура требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.

Перечисленные элементы касаются «вертикального» и «горизонтального» аспектов организации. Первые два элемента создают *основу* организационной структуры, ее иерархию по вертикали. Третий связан с характером *взаимодействия* сотрудников организации. Идеальная структура помогает работникам получать информацию и координировать свои действия по горизонтали, когда это необходимо.

Организации либо ориентируются на традиционные схемы обеспечения эффективности, акцентированные на вертикальной коммуникации и контроле, либо используют современную модель Learning organization, в которой доминируют горизонтальная коммуникация и координация.

Акцент на эффективности и контроле требует специализации задач, иерархии власти, наличия правил и предписаний, формальной системы отчетности, слабой командной или проектной работы и *централизованного* принятия решений, что означает ограничение области их принятия верхними уровнями иерархии. Акцент на обучении связан с распределением задач, нестрогой иерархией, малым количеством правил, непосредственным общением, наличием множества команд и рабочих групп и неформальным, *децентрализованным* принятием решений. Последнее означает делегирование полномочий низовым уровням организации. Организация может экспериментировать, чтобы найти такую степень централизации и децентрализации, которая удовлетворит ее потребности. Для увеличения гибкости и скорости работы такие организации, как Dow Chemical и Procter & Gamble децентрализовали принятие решений, обнаружив при этом, что вертикальные системы коммуникации и контроля слишком слабы, чтобы обеспечить эффективное функционирование огромных, глобальных корпораций. Поэтому менеджеры этих компаний ищут наилучшее сочетание контроля по вертикали и сотрудничества по горизонтали, централизации и децентрализации, которые отвечали бы требованиям конкретных ситуаций.

Вертикальные информационные связи. Структура организации должна облегчать коммуникацию между сотрудниками и подразделениями, обеспечивающую выполнение задач организации. *Связь* определяется как протяженность коммуникации и координации между элементами организации. Вертикальные связи используются для координации действий верхнего и нижнего уровней организации и преимущественно предназначаются для контроля. Работники, занимающие нижние уровни организации, в своей деятельности должны руководствоваться целями, задаваемыми сверху, а лица, занимающие руководящие должности, получать информацию о деятельности и результатах низового уровня. Для обеспечения вертикальных связей организации используют множество приемов, включая иерархические переадресации, правила, планы и формализованные системы управления информацией.

Основным инструментом вертикальной организации служит иерархия, или цепь управляющих связей. Если возникает проблема, способ решения которой работникам неизвестен, ее можно переадресовать вышестоящему уровню иерархии. Когда проблема решается, ответ снова спускается на нижние уровни.

Следующий инструмент связи – использование *правил и планов*. В той мере, в которой проблемы и решения повторяются, для работников могут быть выработаны правила или процедуры, дающие возможность не обращаться к менеджеру по каждому поводу. Правила – это стандартный источник информации, позволяющий работникам действовать координированно, не используя коммуникацию по поводу частных видов деятельности. Разновидностью каналов устойчивой информации для работников являются планы. Самый широкоиспользуемый план – бюджет. Если он тщательно разработан, низовые сотрудники могут работать самостоятельно в рамках предоставленных им ресурсов.

Вертикальные системы информации – это еще одна стратегия, увеличивающая возможности передачи информации по вертикали. Вертикальная система информации включает периодические отчеты, текстовую информацию и компьютерное общение менеджеров. Системы информации делают разнонаправленную коммуникацию в иерархии более продуктивной. Система позволяет распространять стандартные правила и процедуры по подразделениям и гарантировать их выполнение. Это одновременно предоставляет

большую свободу рядовым сотрудникам и защищает иерархию от перегрузки.

Горизонтальные информационные связи. Коммуникация по горизонтали преодолевает барьеры между подразделениями и дает возможность координировать работу сотрудников и объединять усилия, реализуя цели организации. Связь по горизонтали – это коммуникация и координация, осуществляемые между подразделениями организации по горизонтали. Важность таких связей подчеркивал Ли Якокка, принявший на себя руководство Chrysler Corporation (сейчас DaimerChrysler) в 1980-х гг. Якокка поднял горизонтальные связи на небывалую высоту. Все разработчики новой модели автомобиля: дизайнеры, инженеры, производственники, а также маркетологи, финансисты, снабженцы и даже внешние поставщики – работали вместе на одном этаже и могли постоянно общаться.

Механизмы горизонтальных связей не всегда просматриваются на структурных схемах организации, тем не менее они составляют часть ее структуры.

1. *Информационные системы*. В современных организациях важным инструментом обеспечения горизонтальной связи служат кросс-функциональные информационные системы. Компьютерные информационные системы позволяют менеджерам и непосредственным исполнителям постоянно обмениваться информацией о проблемах, возможностях, работе или решениях. DaimerChrysler использует систему FastCar, позволяющую всем сотрудникам, занимающимся разработкой, получать информацию и отслеживать текущие издержки, качество, особенности производства и другие аспекты работы над будущим автомобилем на различных этапах его изготовления. CARE International, организация, занимающаяся оказанием помощи, имеет базу данных по своим сотрудникам, что позволяет им находить единомышленников, имеющих сходные интересы, задачи и потребности, невзирая на государственные границы, обмениваться идеями и информацией и строить долговременные горизонтальные связи.

2. *Прямые контакты*. Высший уровень горизонтальных связей – прямые контакты между менеджерами или работниками, решающими определенную проблему. Их можно поощрять, создав, например, специальную должность связного (liaison role). Связной может работать в определенном подразделении, но отвечать за

коммуникацию с другой структурой. Связной часто координирует работу проектировщиков и производственников, поскольку инженеры должны разрабатывать и тестировать свои изделия с учетом ограничений, налагаемых технологией производства.

Другой прием – это расположение людей в непосредственной близости друг к другу, чтобы их личные контакты были постоянными.

3. *Рабочая группа (task force)* – это временное подразделение, составленное из работников всех подразделений, участвующих в решении проблемы. Каждый из членов рабочей группы представляет интересы своего подразделения и знакомит его с информацией, полученной на заседаниях группы. Как правило, после решения проблемы рабочие группы распускаются.

4. *Постоянный интегратор*. Укреплению горизонтальных связей способствует создание специальной должности или подразделения, занятого только вопросами координации. Постоянным интегратором может быть менеджер, ответственный за определенный вид продукции; менеджер проекта, программы или бренд-менеджер. В отличие от связного, интегратор не отчитывается ни перед одним из функциональных подразделений, работу которых он координирует. Его рабочее место находится вне этих подразделений, и он отвечает за общую координацию их работы. Например, бренд-менеджер Planters Peanuts координирует продажи, дистрибьюцию и рекламу продукта. Бренд-менеджеры General Motors ответственны за стратегии маркетинга и продажи каждой новой модели автомобиля.

Интегратор должен обладать прекрасными коммуникативными качествами. В большинстве организаций он несет огромную ответственность, располагая незначительной властью. Он занимается созданием связей между подразделениями и должен уметь объединять людей, разрешать конфликты и вести обсуждения в интересах организации.

5. *Команды*. Проектные команды служат наиболее надежным инструментом горизонтальных связей. Они представляют собой постоянные рабочие группы; часто они работают вместе с интегратором. Специальные проектные команды могут создаваться, если организации осуществляют крупномасштабный проект, коренную инновацию или разрабатывают новую категорию изделий.

Для разработки и производства своей 777-й модели организация Boeing использовала более 250 команд. Некоторые из них работали над отдельными секциями самолета, другие были созданы для работы с особыми клиентами вроде United Airlines или British Airways. Группа медицинского оборудования компании Hewlett-Packard использует виртуальные кросс-функциональные команды (virtual cross-functional teans), в которых работают жители разных стран. Виртуальная команда состоит из членов, рассредоточенных организационно и географически и поддерживающих связь с помощью передовых информационных и коммуникационных технологий. При совместной работе члены виртуальных команд, не прибегая к личным контактам, используют Интернет и единое программное обеспечение.

Структура организации должна быть спроектирована таким образом, чтобы обеспечить вертикальные и горизонтальные каналы информации, необходимые для решения основной задачи. Менеджеры должны определить, ориентироваться им на традиционную организацию, нацеленную на экономическую эффективность и акцент на вертикальных связях, или на «обучающуюся организацию» современного типа, отдающую предпочтение горизонтальной коммуникации и координации.

6.2. Информационные технологии и менеджмент персонала

Информационные технологии (ИТ) – необходимый компонент успешной работы организации, это один из способов поддержания постоянных контактов с людьми. Менеджеры проводят почти 80% времени, активно обмениваясь информацией. Она необходима им для совместной работы на благо организации. Рассмотрим ИТ-системы, используемые в деловых операциях и при принятии решений, оценке и контроле, и как ИТ могут стать стратегическим оружием, позволяющим координировать работу внутри организации, а также формировать внешние контакты.

Сначала ИТ-системы в организациях применялись на уровне текущей работы. Основной идеей было повышение эффективности производства, в частности компьютеризации отдельных операций. Цель состояла в использовании компьютеров, способных решать различные задачи, и сокращении затрат на рабочую силу. Такие системы стали называть ***системами проведения трансак-***

ций (tranaction processing systems, TPS). Они позволяли автоматизировать рутинные трансакции. Базы данных TPS сохраняли сведения о продажах, поставках и изменениях ассортимента. Например, Starbucks Coffee использовала TPS для контроля продаж по всему миру. Сведения могли сохраняться в базах данных компании по мере поступления.

В последние годы полезность подобной информации повысилась, поскольку появились новые концепции хранения и просмотра данных. ***Хранение данных*** связано с использованием гигантских баз данных, содержащих сведения обо всех аспектах деятельности компании. Потребители имеют к ним непосредственный доступ, могут запрашивать отчеты и получать ответы на все вопросы. Составление баз данных в крупной корпорации – серьезное дело. Требуется систематизировать сотни гигабайт информации из множества существующих систем, создать возможность их постоянного обновления, обеспечить совместимость программ, доступность информации потребителям и возможность составления отчетов на их основе.

Программы, обеспечивающие ***просмотр данных***, позволяют потребителям получить целостное представление о компании. При построении потенциально важных схем и систем связей программы просмотра данных допускают возможность принятия решений по отбору первичных показателей.

6.3. Система документооборота кадровых служб организации

Документационное обеспечение – организация работы с документами в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. В зависимости от размеров организации делопроизводство может осуществляться либо в одном подразделении (*централизованное* делопроизводство), либо распределяться по различным подразделениям (*децентрализованное* делопроизводство).

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

Документы, обязательные для ведения в организациях всех форм собственности:

1. Трудовые книжки ведутся на всех сотрудников, за исключением совместителей. Хранятся до увольнения сотрудника, невостребованные – 2 года в отделе кадров и не менее 50 лет в архиве.

2. Трудовые договоры заключаются со всеми сотрудниками, включая совместителей, временных работников. Срок хранения 75 лет.

3. Штатное расписание утверждается приказом по основной деятельности. Изменения в него вносятся также приказом. Постоянный срок хранения.

4. Приказы по основной деятельности. Постоянный срок хранения.

5. Приказы по личному составу (приём, перевод, увольнение). Срок хранения 75 лет.

6. Заявления сотрудников об увольнении по собственному желанию, отпуске. Срок хранения 75 лет.

7. Правила внутреннего трудового распорядка, могут быть оформлены как приложение к коллективному договору. Постоянный срок хранения.

8. Положение (инструкция) или другие виды оформления работы с персональными данными сотрудников. Каждый сотрудник должен быть ознакомлен под подпись с правилами работы с персональными данными.

9. График отпусков утверждается работодателем не позднее чем за две недели до наступления календарного года. Срок хранения 1 год.

10. Приказы по отпускам. Срок хранения 5 лет.

11. Личные карточки ведутся на всех сотрудников организации, заполняются не позднее первого дня работы. Срок хранения 75 лет.

12. Табель учета рабочего времени. Срок хранения 1 год.

13. Положение об оплате труда (о премировании, о надбавках, о вознаграждении за год). Срок хранения 5 лет.

14. Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении. Срок хранения 5 лет.

15. Командировочное удостоверение. Срок хранения 5 лет.

16. Приказ о направлении работника в командировку. Срок хранения 5 лет, при длительной или заграничной командировке 75 лет.

17. Инструкция по охране труда. Постоянный срок хранения.

Значительная часть организационной документации носит внутренний характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. В коммерческих организациях часто недооценивается роль документации по личному составу, нарушаются государственные требования о создании отдельных видов документов и соблюдении правил их хранения. Следует учитывать, что сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда, о наличии вакантных мест не являются коммерческой тайной. Вместе с другими документами (годовыми отчетами о финансово-хозяйственной деятельности) документы по личному составу подлежат передаче для длительного хранения в государственные архивы.

6.4. Управление знаниями и инновационная деятельность предприятий

Согласно теории принятия решений Г. Саймона, наибольшую часть проблем в организации составляют *неструктурированные* проблемы, алгоритм решения которых заранее не определён. В отличие от *структурированных*, решение которых подобно решению уравнений и называется *запрограммированным*, неструктурированные проблемы решаются эвристично. Такие решения называются *незапрограммированными* и, как правило, принимаются руководителями. В настоящее время больше таких организаций, где подчинённые до сих пор не способны решать неструктурированные проблемы, поскольку их обучают лишь решению структурированных проблем (обучают тому, как решать «уравнения»). А руководители продолжают искать пути решения острых неструктурированных проблем, в том числе используя сложные компьютерные системы.

Управленческие информационные системы, включающие системы сбора информации, системы поддержки решений и исполнительные информационные системы, позволяют принимать решения быстрее и эффективнее. Элементы контроля включают различные системы административного управления и процедуру, известную как сбалансированный протокол. В организации информационные системы работают взаимосвязано. Системы принятия решений и контроля часто используют одни и те же базы данных, однако сами сведения и форма их представления определяются

основной задачей и используются для принятия решений и контроля.

Управленческая информационная система (management information systems, MIS) – это компьютерная система, предоставляющая информацию и помогающая принятию управленческих решений. MIS использует системы обработки трансакций и базы данных организации (а также информацию, являющуюся по отношению к организации «внешней»).

Система сбора информации (information reporting systems, IRS) – наиболее распространенная форма MIS; она позволяет менеджерам среднего уровня получать сводки, обобщающие необходимые данные и служащие основой текущих решений. Например, если менеджеры должны составить производственный график, они могут просмотреть сведения по числу заказов, ожидаемых в следующем месяце, объему имеющегося сырья и доступной рабочей силы.

Управленческая информационная система высшего звена (executive information systems, EIS) облегчает принятие решений на высших уровнях управления. Такие системы обычно используют программы, способные выбирать необходимые данные из больших массивов информации и быстро передавать их топ-менеджерам. EIS осуществляет он-лайновую аналитическую обработку информации, благодаря которой сотни высших руководителей, менеджеров, финансовых аналитиков, а также сотрудников отделов маркетинга, продаж и бухгалтерии, работающих во всем мире, могут быстро и легко получить данные об основных тенденциях запросов потребителей прямо на своем рабочем месте.

Система поддержки решений (decision support systems, DSS) полезна менеджерам всех уровней. Эти интерактивные компьютерные системы разработаны на основе моделей принятия решений. Используя объединенные базы данных и необходимые программы, пользователи могут задавать серии вопросов типа «что будет, если…» и анализировать возможные альтернативы. Применяя стандартные или специальные программы, менеджеры могут рассматривать различные варианты и получать информацию, помогающую выбрать такое решение, которое даст наилучшие результаты.

Например, Wal–Mart использует EIS и DSS, оперирующие едиными массивами данных, что позволяет принимать решения,

связанные с ассортиментом, ценами, акциями, продвижением товаров и временем отправки повторных заказов. Руководители подразделений каждого магазина могут отслеживать путь любого товара и гарантировать старшим продавцам их наличие в ассортименте. С помощью ручных сканеров менеджеры могут получать точные сведения об ассортименте товаров. С помощью EIS топ-менеджеры в штаб-квартире получают информацию о тенденциях покупок и т.д., позволяющую выявить возникающие проблемы и возможности. Например, высшее руководство может обнаружить, что некоторые товары часто приобретаются одновременно. В этом случае разрабатываются комплексные акции по их продвижению, что приводит к росту продаж.

Другая важная функция информации в организации – это контроль. Эффективные системы контроля построены по принципу обратной связи, что позволяет соотносить результаты деятельности организации с установленными стандартами и помогает ей достигать своих целей. Менеджеры разрабатывают системы, использующие четыре компонента ***модели контроля по обратной связи***. Цикл контроля включает определение стратегических целей подразделений или организации в целом, установление стандартов деятельности, количественную оценку работы и ее сравнение со стандартом, а также в случае необходимости корректировку или изменение деятельности.

Контроль обратной связи помогает менеджерам вносить необходимые корректировки в саму работу, ее стандарты или цели, что содействует успеху организации. Например, Frito – Lay по каждому региону установила целевые показатели продаж своей продукции. Тысячи торговых агентов, используя ручные компьютеры, ежедневно вносят в базу данных компании сведения о фактическом уровне продаж. Эти материалы анализируются и используются при уточнении стратегии, ассортимента продукции или приемов маркетинга, что позволяет поднять объем продаж до желаемого уровня.

Рассмотрим типичный метод контроля обратной связи – управленческую систему контроля.

Системы административного управления (management control systems) в самом общем виде представляют собой наборы рутинных операций, данных и процедур, в которых информация используется для поддержания или изменения моделей работы

организации. Эти системы контроля включают формализованные виды деятельности, требующие использования баз данных: планирование, составление смет, оценку деятельности, распределение ресурсов и вознаграждение сотрудников. Определяются целевые показатели, с которыми сопоставляются результаты деятельности, а отклонения от намеченного позволяют менеджеру скорректировать работу. Развитие ИТ существенно увеличило производительность и эффективность этих систем. Например, компания Smith-Kline Beecham Pharm разработала и запатентовала программу, построенную на Excel, и назвала ее *управленческой инструментальной панелью*. Когда топ-менеджеры утром включают свои компьютеры, основные показатели (например намеченный и фактический уровень продаж) сразу появляются на экране.

Периодические статистические отчеты, не касающиеся финансов, позволяют менеджерам оценивать и отслеживать такие показатели, как, например, удовлетворенность потребителей, деятельность сотрудников или коэффициент текучести рабочей силы. Для организаций, занимающихся электронной торговлей, важным нефинансовым показателем считается *частота повторных обращений потребителей к сайту компании*, а также продолжительность работы с ним. Менеджеры регулярно изучают нефинансовые статистические показатели, чтобы выявить проблемы и совершенствовать веб-сайты своих компаний. Во всех организациях нефинансовая информация, как правило, предоставляется в электронной форме; необходимые сведения можно получить по каждому дню, неделе или месяцу работы.

Бенчмаркинг – это постоянное сравнение количественной оценки товаров, услуг и способов с основными конкурентами или другими организациями, лидирующими в данной отрасли.

«Шесть сигм», впервые опробованный Motorola Corp., представляет собой чрезвычайно жесткий стандарт качества, допускающий не более чем 3–4 дефекта на 1 млн деталей. Однако «шесть сигм» в нынешнем понимании – это общий термин для ряда контрольных процедур, акцентирующих внимание на повышении качества и снижении затрат.

Анализ управленческих систем контроля показывает, что каждая из подсистем соотносится с определенным аспектом производственного процесса. Таким образом, четыре подсистемы образуют целостную систему управленческого контроля, снабжающую ме-

неджеров среднего уровня контрольной информацией о ресурсах на входе, производительности и продукте на выходе. Кроме того, использование систем контроля и работа с ними зависят от стратегических показателей, устанавливаемых топ-менеджерами.

При принятии решений и контроле организации используются более сложные компьютерные системы. Системы принятия решения включают управленческую информационную систему, систему сбора данных, поддержки принятия решений и исполнительную информационную систему, которые обычно используются на среднем и высшем уровнях организации. В управленческие системы контроля входят бюджет и финансовые отчеты, периодические статистические отчеты нефинансового характера, системы премирования и контроля качества.

Информация в организации сетей для внутренней координации. Основными инструментами ИТ для координации работы организации служат интранет, системы планирования производственных ресурсов.

Организация сетей, связывающих отдельных сотрудников и целые подразделения, расположенные в одном здании или разных офисах корпорации и позволяющие обмениваться информацией и совместно разрабатывать проекты, важный стратегический инструмент многих компаний. Сети могут быть организованы поразному, однако наиболее быстро развивается *интранет* – частные информационные системы компаний, использующие коммуникационные протоколы и стандарты Интернета, но доступные только внутренним пользователям. Для просмотра информации пользователи выходят на нужный им сайт с помощью стандартного веб-браузера. В интранеты нельзя проникнуть с «постороннего» компьютера или рабочей станции.

Сегодня большинство компаний, имеющих интранет, на его основе разрабатывают информационные системы оперативного управления и топ-менеджмента, которыми в случае необходимости может воспользоваться каждый сотрудник.

Интранет улучшает внутреннюю коммуникацию и открывает доступ к необходимой информации. Он позволяет сотрудникам оперативно отслеживать ситуацию в организации, быстро и легко находить необходимые сведения, обмениваться идеями и совместно работать над проектами. Например, глобальный интранет Ford связывает более 10 тыс. рабочих станций и тысячи сайтов, предоставляющих необходимую информацию.

Все больше компаний начинают использовать крупномасштабные информационные системы, обеспечивающие целостный взгляд на деятельность организации. *Системы планирования производственных ресурсов (enterprise resource planning, ERP)* собирают, обрабатывают и предоставляют информацию о работе организации в целом. Они принимают заказы, используются при разработке новых изделий, в снабжении и в сбыте, при учете, при работе с персоналом, начислении заработной платы, прогнозировании спроса. ERP могут служить основой работы всей организации, интегрируя и оптимизируя различные бизнес-процессы фирмы.

Например, ERP может автоматически оформить платежные документы, как только служащий подтвердит поступление нужных изделий на склад; отправить заказ на приобретение чего-либо, если менеджер примет такое решение, или при получении заказа поручит его выполнение тому предприятию, которое наиболее успешно справится с этой задачей.

Используя ERP, Lickport экономит в среднем 15% времени постройки судна. Ранее на каждой из девяти верфей два работника выполняли административные функции, занимаясь снабжением и заработной платой. Теперь, когда стала использоваться ERP, на каждой верфи эти функции выполняет один человек, занятый неполный рабочий день, а освобожденные от надоевшей рутины работники переведены на более содержательную работу.

Поскольку система обобщает сведения обо всех сторонах работы, менеджеры и работники любого уровня могут видеть, как решения и действия одной части организации влияют на работу других подразделений, и использовать эту информацию для принятия оптимальных решений. ERP может предоставлять данные в любом виде: для обработки трансакций, отчетности, принятия решений или как исполнительную информационную систему. ERP объединяет все эти системы воедино, что помогает сотрудникам видеть общую картину и мгновенно реагировать, способствуя оперативности и конкурентоспособности организации.

Многие организации используют особую форму межорганизационных связей – *электронный обмен данными (electronic data interchange, EDI)*, связывающий производителей с потребителями. Компьютеры одной компании связаны с компьютерами другой, таким образом осуществляется передача деловых данных, напри-

мер статистики продаж, без участия человека, что ускоряет пополнение запасов. Используя EDI для координации движения материалов, компании экономят миллионы долларов. С помощью электронных средств EDI может связывать несколько организаций и упрощать торговлю как в одной стране, так и на международном уровне. Использование EDI осложняется высокой стоимостью ее установки, что особенно важно для небольших организаций. Сегодня многие компании обращаются к внешним сетям для совместного использования данных и информации со своими поставщиками, потребителями и деловыми партнерами.

Экстранет служит средством внешней коммуникации компании, обеспечивая взаимодействие многих организаций через Интернет. Каждая организация поставляет данные за пределы интранета, но к ним имеют доступ только те организации, которые подключены к экстранету.

Экстранет и EDI играют решающую роль в создании современного *интегрированного предприятия* – такой организации, которая использует передовые ИТ для координации ее работы с работой поставщиков, потребителями и партнерами. Важный аспект работы такого предприятия – управление цепью поставок, т.е. работа поставщиков и снабженцев на всех этапах, начиная с получения сырья и кончая поставкой готовой продукции потребителям. Чтобы организация работала продуктивно и поставляла высококачественные изделия, соответствующие запросам потребителей, она должна иметь прочные связи с поставщиками высококачественного сырья и материалов по разумным ценам. Ей также необходима продуктивная и надежная система дистрибьюции готовой продукции, позволяющая товарам быстро доходить до потребителей. Цель объединенной цепи поставок – дать возможность сотрудничающим предприятиям удовлетворять потребности клиентов в качестве продукта и скорости его получения.

В управлении знаниями информационные технологии играют служебную роль, обеспечивая хранение и распространение знаний в организации. Управление знаниями в организации не сводится к процессу хранения и систематизации информации. Прежде всего необходимо находить способы приобретения новых знаний посредством обучения и распределения информации в организации.

Признанные эксперты в области бизнеса Икудзиро Нонаки и Хиротака Такеучи связывали эффективность японских компаний с

их способностями к созданию нового знания и использованию его для инноваций, что является залогом успеха в современном бизнесе. Они различали знание формализованное, содержащееся в руководствах и инструкциях, и неформализованное, усваиваемое исключительно посредством опыта и передаваемое при помощи метафор и аналогий.

Большинство западных руководителей придерживаются слишком узкого взгляда на то, что такое знание и как компании должны его использовать. Такие менеджеры полагают, что единственное полезное знание заключается в «явных» (измеряемых) данных. Они также рассматривают компанию как разновидность машины для «переработки информации».

Менеджеры таких фирм, как Honda, Canon, Matsushita, Sharp считают, что создание нового знания не ограничивается механической переработкой объективной информации. Скорее, оно зависит от скрытых воззрений, ощущений и идеалов сотрудников. Для такого вида знания нет конкретных определений, как не существует четких принципов его использования. Субъективные суждения и переживания часто принимают форму девизов, метафор и символов, но служат незаменимыми инструментами для постоянного производства инноваций.

Если существуют различия в степени открытости информации внутри компании, то члены организации не смогут взаимодействовать на равных, что затрудняет освоение нового знания всеми. Высшее руководство, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники – все играют свою роль в этом процессе. И действительно, ценность вклада одного человека определяется не его местом в организационной иерархии, а важностью информации, которую он добывает для всей системы создания знания. Но это не значит, что в создающей знание компании нет разницы между сферами ответственности.

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

7.1. Групповые эффекты в организации

Результаты Хотторнских исследований, проводившихся в 1920-е и 1930-е гг. под руководством Элтона Мэйо на Хотторнском заводе компании Western Electric в Чикаго, для того времени

оказались революционными, они показали работника как человека, обладающего социальными потребностями.

Осознание существования неформальных организаций продемонстрировало, что на труд в равной степени влияет как природа человека, так и формальная структура организации. Одним из главных выводов Хотторнского эксперимента было также и то, что решающим фактором эффективности деятельности работников являются не сами по себе условия труда или материальное вознаграждение, а отношение человека к своей работе.

Трудовой коллектив представляет собой социальную группу, созданную ради достижения целей организации.

Социальная группа понимается исследователями как множество людей, взаимодействующих определённым, упорядоченным образом на основе согласованных, взаимных *ожиданий соответствующего поведения* друг друга.

Необходимость согласования действий членов группы приводит к необходимости введения социальных норм. Во-первых, группа является генератором этих норм. Во-вторых, она контролирует их соблюдение, поскольку за это предполагается поощрение, за нарушение – наказание.

Заметим, что важнейшим фактором, задающим идентичность и автономию эго, т.е. фактором полного отделения личности от окружающего мира, является конфликт.

Также нельзя не отметить и *группосозидающую* функцию конфликта: он задаёт границы между группами внутри социальной системы благодаря усилению самосознания групп и их представлений о собственной отдельности и специфичности. Так происходит самоидентификация групп внутри системы. В то же время взаимное «отталкивание» помогает сохранять целостность социальной системы, устанавливая равновесие между её различными группами (сдерживание, противовесы, баланс интересов).

Как правило, категория «мы» осознаётся членами группы через категорию «они», через противопоставление своей группы другой, на которую часто перекладывается ответственность за собственные проблемы. Категория «они» как источник угрозы мобилизует усилия членов группы для ответной борьбы.

Основные проблемы группы:

1) внутригрупповая коммуникация, обмен информацией;

2) контроль поведения членов группы;

3) определение целей, к которым должны стремиться члены группы.

4) адаптация к условиям внешней среды.

Различают *первичные* (неформальные) и *вторичные* (формальные) группы. В первичных участники группы имеют какое-либо социальное сходство (происхождение, статус, уровень образования и др.), между ними существует тесная эмоциональная связь. Каждый воспринимает и себя, и партнёра как личность, между членами такой группы возникает чувство единства. Только в такой группе возможен эффект синергии.

Вторичные (формальные) группы образуются с целью объединения ресурсов для достижения личных целей. Именно рациональная составляющая определяет взаимодействие между участниками данной группы. Отношения в ней обезличены. Каждый воспринимает себя так, как это диктуется этикой конкурирующего индивидуализма: «я – номер один». Например, многие американские корпорации и их сотрудники охвачены желанием быть «победителями», и их доминирующей потребностью становится получение вознаграждения за успешное поведение.

Коллективы подразделяются также на зрелые, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений, и незрелые, с отношениями низкого уровня.

Закрепление в зрелых коллективах позитивных моделей поведения препятствует возникновению в них явлений негативного характера, способствует автоматическому отторжению последних. Только такие коллективы обладают надежным антиконфликтным иммунитетом.

Тот или иной уровень взаимоотношений в группе проявляется во всех сферах ее жизнедеятельности, и прежде всего в следующих параметрах:

- прочности связей между членами группы, в том числе и неформальных, внепроизводственных;
- наличии чувства гордости за свой коллектив, формировании на этой основе устойчивых традиций;
- возможности для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованности их своим трудом;
- частоте и характере возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешности их разрешения.

Для незрелых коллективов характерны следующие признаки:

- активный поиск виновных в случае каких-либо производственных неудач;
- недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства;
- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний, сводящихся к борьбе самолюбий;
- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;
- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам.

Поведенческие групповые эффекты:

1) стереотипы поведения;

2) психологическая зависимость человека от группы, к которой он принадлежит;

3) подчинение авторитету лидера, даже если его поведение и приказы преступают законы нравственности;

4) эффект Group Preasure. Многие предпочитают «не раскачивать лодку», не противопоставлять собственное мнение мнению группы, даже если коллеги ошибаются;

5) эффект группового внушения;

6) конформизм, – постоянная готовность подстроиться под условия внешней среды, отсутствие личного стержня, шаблонность мышления, поведения («думать, как все», «одеваться, как все», «поступать, как все»);

7) эффект деиндивидуализации как крайней степени конформизма.

Необходимо учитывать данные эффекты, знать закономерности влияния коллектива на поведение каждого отдельного сотрудника организации и, следовательно, на становление этики деловых отношений.

В настоящее время всё большую популярность приобретает концепция *социальной ответственности организаций*, деятельность которых определяется как «служение». В связи с этим актуальными представляются два риторических вопроса:

- можно ли считать, что бизнес обязан действовать в рамках определённых моральных обязательств?

• может ли деятельность коммерческой организации строиться на основе принципов этики?

В России понятие «этика бизнеса» часто подменяется понятиями «этикет» (*фр*. etiquette – условная вежливость), «правила делового общения».

За рубежом этика бизнеса связывается с правом. Право – социальный институт, трансформирующий моральные представления в правила социального поведения, нарушения которых предполагают наказание.

Американский исследователь Лора Нэш в книге «Долой благие намерения» (1990) доказывала, что благие намерения руководителей и участников бизнеса не являются достаточным условием разрешения сложных этических проблем, возникающих на рабочем месте, когда интересы и задачи организации противоречат интересам сотрудников или потребителей.

Среди наиболее часто встречающихся этических проблем руководители называют следующие: выпуск некачественной продукции; обман при проведении деловых переговоров; сокрытие фактов и неверную информацию в отчетах и при проведении проверок; фаворитизм; безоговорочное подчинение власти руководителя, даже если его поведение неэтично.

Однако очевидно, что этический контроль поведения простирается дальше юридического.

Этика и личный интерес обычно совпадают тогда, когда моральное поведение *выгодно*. А.А. Зиновьев справедливо отметил новый «категорический императив» экономического поведения: «Люди моральны в мелочах, без риска, с комфортом и с расчётом на то, что это заметно».

Деловая практика свидетельствует, что следование принципам морали часто препятствует достижению организационных целей. Поэтому деловые люди без колебаний забывают о моральном аспекте поведения и поступают в соответствии с правилами практического расчёта. Они внутренне свободны от моральных ограничений; если они могут совершить в своих интересах порицаемый или наказуемый поступок будучи уверены в том, что удастся избежать порицания или наказания, то они совершают его. Ещё Адам Смит сформулировал принцип: действовать в своих интересах, не действовать во вред себе.

Проблема «быть или слыть?» в бизнесе решается отождествлением «быть» со «слыть»: важно только то, как выглядит человек в глазах окружающих. Иметь как можно больше и выглядеть как можно лучше – такими на сегодняшний день остаются принципы экономического поведения.

7.2. Порядок заключения коллективного договора

Для предупреждения возможных разногласий между работниками и работодателями в трудовом коллективе принимается решение о заключении коллективного договора.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. В него могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- форме, системе и размеру оплаты труда;
- выплаты пособий, компенсаций;
- механизму регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определённых коллективным договором;
- занятости, переобучению, условиям высвобождения работников;
- рабочего времени и времени отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшения условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодёжи;
- соблюдения интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологической безопасности и охране здоровья работников на производстве;
- гарантиям и льготам работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровлению и отдыху работников и членов их семей;
- частичной или полной оплаты питания работников;
- отказа от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора.

Договор заключается на срок не более трёх лет. Лица, участвующие в коллективных переговорах, подготовке проекта договора, освобождаются от основной работы с сохранением среднего

заработка на срок, определяемый соглашением сторон, но не более трёх месяцев. Участники коллективных переговоров не должны разглашать полученные сведения, если они составляют охраняемую законом тайну. Интересы работодателя при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров представляют руководитель организации или уполномоченные им лица (руководитель филиала, представительства, др.). Правом представлять интересы работников наделяется представитель работников организации (филиала, представительства, других структурных подразделений). Право на ведение коллективных переговоров, подписание соглашений от имени работников на уровне Российской Федерации, одного или нескольких субъектов Российской Федерации, отрасли, территории предоставляется соответствующим профсоюзам (объединениям профсоюзов). При недостижении согласия между сторонами по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трёх месяцев со дня начала коллективных переговоров стороны должны подписать коллективный договор с одновременным составлением протокола разногласий.

Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Руководителям знаком следующий парадокс: работа организации невозможна без людей, но именно они провоцируют конфликты.

Конфликт в организации оценивается по-разному: положительно или отрицательно. «Социальный конфликт отнюдь не представляет собой только "негативный" фактор, ведущий к разрыву и распаду, он может выполнять ряд определяющих функций в группах и межличностных отношениях. Он может, например, служить поддержанию групповых границ и предотвращать отток членов группы».

«Внимание к функциональным аспектам социального конфликта не означает отрицания того, что некоторые его формы действительно разрушают групповое единство или ведут к дезинтеграции определённых социальных структур».[*]

[*] См.: Козер Л. Функции социального конфликта: Пер. с англ. М., 2000. С. 32.

Т. Парсонс понимал конфликт как явление, вызывающее в основном разрушительные, разъедающие и дисфункциональные последствия. Он сравнивал его с физической болезнью и стремился найти лекарства, с помощью которых можно справиться с факторами групповых антагонизмов. Более того, конфликтное поведение он расценивал как девиантное, как болезнь, нуждающуюся в лечении.

Существует четыре основных группы причин для развития межличностных и межгрупповых конфликтов: *дифференциация*, *ограниченность ресурсов*, *взаимозависимость задач*, *преграды в коммуникациях*.

Различные функциональные направления обычно развивают разный взгляд на приоритеты организации. Их точки зрения на то, что необходимо сделать для повышения эффективности функционирования, различаются, поскольку они решают разные задачи.

В свою очередь, функциональная специализация требует привлечения специалистов с определенным образованием, навыками, позициями и представлениями о временных перспективах.

Стремясь к достижению своих целей, группы наращивают собственные ресурсы, и это втягивает их в конфликт. Ради получения ресурсов управленцы могут использовать разные стратегии. Ресурсы, в свою очередь, символизируют власть и влияние в организации. Способность получать ресурсы укрепляет престиж управленца. Чаще всего конфликт возникает по поводу распределения капитала или при планировании годового бюджета.

Взаимозависимость характеризует зависимость одной структурной единицы от другой в материалах, ресурсах и информации. Последовательная взаимозависимость означает, что продукция одного подразделения становится входным ресурсом для другого; обоюдная взаимозависимость означает, что подразделения обоюдно обмениваются материалами и информацией. Взаимозависимость задач генерирует конфликты между сотрудниками и группами из-за того, что задачи, решаемые организациями, взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Если два разных функциональных направления или подразделения заявляют свои полномочия на решение одной и той же задачи, это может породить конфликт. С ростом взаимосвязи потенциал конфликта возрастает.

8.1. Акцентуации характера как причина возникновения однотипных конфликтов

Необходимо рассмотреть также проблему *акцентуации характера* как причину возникновения конфликтов. Акцентуациями принято называть асимметрию развития личности, крайние варианты нормы, при которых отдельные черты характера чрезмерно усилены в ущерб другим (см.: Леонград Карл, 1968; Личко Андрей Евгеньевич, 1977).

Различают следующие виды акцентуаций.

1. *Истероидный*. Главная черта – беспредельный эгоцентризм. Следствия – целый букет качеств: лживость, хвастовство, театральность, позёрство, истеричность, отсутствие глубоких чувств. Ненасытная жажда постоянного внимания к своей особе. Безразличие, равнодушие убивают людей этого типа. Они не могут вынести, когда при них хвалят других, стремятся устранить соперников. Склонны к демонстративному «бегству в болезнь» и «суицидальному шантажу».

2. *Гипертимный*. Главные черты – переоценка своих способностей, неаккуратность, в том числе в словах и денежных вопросах («и слова, и деньги склонен бросать на ветер»), большая подвижность, общительность, болтливость, хвастовство, почти всегда приподнятое настроение, отсутствие чувства дистанции, недисциплинированность, неусидчивость, подверженность модным влияниям (вплоть до увлечения алкоголем и наркотиками).

3. *Эпилептоидный*. Ревностно охраняет свою собственность, проявляет ревность в отношениях. Такие люди претендуют не просто на лидерство, а на роль властелина-диктатора. Им присущи внезапные приступы ярости, аффекты, подобные взрывам парового котла (при этом они отличаются крепким сном и отменным аппетитом), садистские наклонности в отношении слабых (животных, стариков, детей) и угодничество перед сильными, тяга к обогащению, склонность к азартным играм.

4. *Конформный*. Характерно отсутствие Я, стержня. Это проявляется в постоянной готовности подстроиться под условия внешней среды, шаблонности мышления, поведения («думать, как все», «одеваться, как все», «обставлять дом, как все», «поступать, как все»). С его молчаливого согласия творятся многие преступления.

5. *Шизоидный*. Типичный участник конфликта «личность – группа». Он живёт в собственном мире, относясь к окружающим со снисходительным пренебрежением, что сильно задевает людей.

Отсутствует не только интуиция, но и «непосредственное чутье действительности» (Ганнушкин, 1933). У человека этого типа низкая потребность в общении (воспринимают его как неизбежное зло), он неспособен к сопереживанию, к убеждению других, не может работать в команде. Допускает прямолинейные замечания в адрес окружающих без учета последствий.

6. *Сенситивный*. Характерна чрезвычайная впечатлительность, резко выраженное чувство собственной недостаточности, развито чувство долга, ответственности. Такие люди предъявляют к себе и окружающим этические требования, дорожат репутацией, уклоняются от риска, избегают изменений, в новой обстановке чувствуют страх.

7. *Лабильный*. Главная черта – крайняя изменчивость настроения, даже по ничтожным поводам. Люди этого типа отдают себе отчет в своей слабости, предлагают окружающим воспринимать их такими, какие они есть. У них выражена потребность сопереживания. Способны к глубокой привязанности, преданной дружбе. Обладают удивительной интуицией.

Важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать характер сотрудников и либо воздерживаться от трудовых отношений с ними, либо искать меры, нейтрализующие акцентуации подобного рода.

8.2. Модель организационного конфликта Л. Понди

Луис Понди рассматривал конфликт как динамичный процесс, протекающий по пяти последовательным этапам (рис. 1).



Рис. 1. Модель организационного конфликта Л. Понди

На первом этапе в модели Понди фактически конфликта еще не наблюдается, но потенциал для его возникновения, хотя и в скрытой форме, уже есть, поскольку ***источники конфликта*** существуют постоянно.

Предконфликтная ситуация — это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Эти противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту.

В этой ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов. Так, заказ на установку нового оборудования в организации объективно уже связан с теми противоречиями интересов, которые возникнут вследствие увольнения части работников, вызванного внедрением новой техники. Но пока конфликта еще нет, его угроза может не осознаваться будущими оппонентами противоборства за сохранение рабочих мест на производстве.

Предконфликтная ситуация может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, будут «сняты» в результате осознания ситуации как предконфликтной. На латентном этапе руководителю необходимо вовремя выявить зарождающийся конфликт и предпринять необходимые действия по его предотвращению.

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера.

Этап осознаваемого конфликта начинается тогда, когда одна сторона (человек или группа) понимает, что ее цели из-за действий другой стороны подвергаются угрозе. Каждая сторона ищет причины конфликта, определяет, почему он возникает, анализирует события, которые привели к нему, и разрабатывает сценарий,

учитывающий проблемы, возникающие с другими сторонами. Например, функциональное производственное направление в компании может посчитать, что проблемы с производством в ходе сборочного процесса вызываются поставками бракованных материалов. Менеджеры, отвечающие за производство, интересуются, почему поступающие к ним материалы не удовлетворяют стандартам, и после проведения расследования устанавливают, что отдел, отвечающий за закупку материалов, решил приобретать их у самых дешевых поставщиков, а не платить за высококачественные материалы. Это решение позволило снизить издержки на материалы и повысило показатели функционирования менеджеров отдела закупок, однако привело к повышению производственных издержек и снизило показатели функционирования производства. Менеджеры по производству приходят к выводу, что действия их коллег, отвечающих за закупку материалов, вызывают угрозу их целям и интересам.

Обычно на этапе осознаваемого конфликта, по мере того как функциональные направления начинают разбираться с источниками проблемы, конфликт нарастает. Пытаясь заставить менеджеров, отвечающих за поставку материалов, изменить политику закупок, менеджеры по производству жалуются на действия своих коллег руководителю. Менеджеры по закупке отвечают, что дешевые материалы не снижают качества продукции и что проблема не в материалах, а в том, что отдел производства не готовит должным образом своих сотрудников к работе. Каждая сторона по-своему воспринимает конфликт и его причины. В связи с этим, хотя оба функциональных направления имеют общую цель – обеспечение высокого качества продукции, они совершенно по-разному объясняют причины ее низкого качества.

На этой стадии руководителю не рекомендуется вступать в прямое регулирование конфликта. В этом случае он может поговорить с одной из конфликтующих сторон, убедить ее в необходимости проведения переговоров со второй стороной для разрешения появившихся сомнений. Переговоры необходимы, чтобы противники разобрались в причинах того или иного поведения и пришли к соглашению.

Переговоры – это процесс, в ходе которого группы с конфликтными интересами собираются вместе, чтобы предложить свои варианты, выслушать возражения и, пытаясь сойтись во мнениях, уступить друг другу.

При интегративных (конструктивных) переговорах (integrative negotiation) обе стороны понимают, что они могут увеличить «ресурсный пирог», попытавшись предложить творческое решение для выхода из конфликта. Другими словами, в этом случае они не рассматривают конфликт с конкурентных позиций или как ситуацию «победа или поражение», а относятся к нему согласованно, в результате чего обе стороны могут выиграть. Такой тип переговоров характеризуется доверием, обменом информацией и стремлением обеих сторон добиться приемлемого для всех разрешения конфликта.

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, конструктивные переговоры являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш – выигрыш».

Основные особенности конструктивных переговоров отмечены их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

1. Участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником.

2. Внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы.

3. Участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужения разрыва между позициями в поисках единственно правильного решения, а увеличения числа возможных вариантов, отделения поиска от их оценки, выяснения предпочтительного варианта для другой стороны.

4. Конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы и не поддаваться возможному давлению.

5. В процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место

оппонента и понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям.

6. Соглашение принимается с максимальным учетом интересов всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, максимально удовлетворяющее интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения. Эти несомненные достоинства конструктивных переговоров необходимо учитывать руководителю при урегулировании и разрешении конфликтов в своей управленческой деятельности.

Стратегию конструктивных переговоров, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

1. Выбор этой стратегии невозможен в одностороннем порядке, так как ее основной смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным.

2. Использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта проблематично, потому что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Требуется определенное время для изменения взаимоотношений.

3. Эта стратегия не оптимальна в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

Наиболее трудно проходят переговоры *дистрибутивного типа (distributive negotiation).* Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся на основе позиционного торга

и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Такого рода переговоры предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон – соперничества и приспособления. Соперничество подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и спорят по конкретным позициям. Важно различать позиции и интересы.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;

2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;

4) действия участников направлены, прежде всего, на противоборствующую сторону, а не на решение проблемы;

5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существе проблемы, своих истинных намерениях и целях;

6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновления конфликтных отношений при первом удобном случае;

7) если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;

8) в результате часто достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий

стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками; мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров – менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Основные недостатки позиционного торга:

1) приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

2) в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

3) угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет как минимум к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

4) может усугубить ситуацию, если в переговорах участвует более двух сторон, и чем их больше, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

Несмотря на это, позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Эту стратегию можно считать приемлемой в тех случаях, где имеет место сильная зависимость от оппонента или давление третьей стороны. Такие ситуации не редки в организационных конфликтах «по вертикали» и «по горизонтали». Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще.

Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры. Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

В ходе ***этапа ощущаемого конфликта*** у противоборствующих сторон возникает отрицательное отношение друг к другу. Как

правило, каждая группа сплачивает свои ряды, в ней нарастает подход «мы против них»: высказываются обвинения в адрес другой группы, на нее возлагается ответственность за возникновение проблемы. По мере нарастания конфликта сотрудничество между группами все более ограничивается, снижается и общая эффективность деятельности организации. Например, если менеджеры по закупкам материалов и по производству обвиняют друг друга в низком качестве материалов и готовой продукции, приводя соответствующие доводы, добиться ускорения разработки новой продукции в таких условиях практически невозможно.

По мере того как стороны, вовлеченные в конфликт, спорят и доказывают свои точки зрения, реальная значимость вопроса, как правило, преувеличивается.

Чтобы избежать снижения эффективности, организация должна предотвращать эскалацию конфликта и побуждать менеджеров, функциональные направления или подразделения сотрудничать и отыскивать приемлемые решения. Руководителю необходимо поговорить с каждой из сторон в отдельности и убедить их в необходимости переговоров. Причем руководитель на этом этапе должен присутствовать на переговорах в качестве посредника и контролировать их ход, чтобы прийти к положительному результату.

Различают три основные формы участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликтов.

Суд – его отличает четко разработанная, как правило, законодательно закрепленная процедура разбирательства, а также обязательность для исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.

Арбитраж – характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей стороной, которые, правда, могут быть обжалованы в вышестоящих инстанциях. В сфере управленческих отношений руководитель может по собственной инициативе сыграть роль арбитра в конфликте между подчиненными. Правда, если его решение не удовлетворит одну из сторон, то негативная реакция будет перенесена именно на руководителя.

Посредничество – это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказать содействие процессу переговоров между участниками конфликта. Помогая конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может определить выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому он должен сразу подчеркнуть, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Важно обратить внимание на то, что среди обозначенных выше форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта лишь последняя ориентирована на использование переговорного подхода. Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
- для конфликтующих сторон важно сохранить и продолжить взаимоотношения;
- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;
- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь посредника в этом может оказаться весомой;
- для оппонентов существенным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

На ***этапе очевидного конфликта*** одна сторона решает, как она будет реагировать на ситуацию или взаимодействовать со стороной, которую она считает источником конфликта, и обе стороны пытаются ущемить друг друга и воспрепятствовать достижению целей друг друга. Очевидный конфликт может принимать самые различные формы. Между людьми и группами может возникнуть открытая агрессия или даже насилие. В организациях порой циркулируют самые разные истории и мифы о столкновениях между членами совета директоров, рассказы о том, как отдельные менед-

жеры доходили до прямого рукоприкладства, пытаясь защищать свои интересы. Столкновения в командах топ-менеджеров – это форма конфликта, который случается, когда менеджеры стараются построить свою карьеру в ущерб другим лицам организации. Например, когда Ли Якокка работал в компании Ford, Генри Форд-второй решил пригласить в качестве директора-распорядителя главу General Motors. В течение года Якокка выживал последнего со своего места, чтобы освободить себе путь на вершину власти. Но в конце концов он проиграл – Генри Форд заставил уйти его самого, поскольку боялся, что Якокка перехватит потом власть у него.

Очевидный конфликт между такими группами, как учителя и родители, заключенные и охранники, руководство профсоюзов и менеджеры, – вполне обычное явление. В прошлом, например, во время кризисных ситуаций, связанных с забастовками сотрудников, менеджеры часто добивались своих целей, используя штрейкбрехеров и физические угрозы бастующим.

Одно из наиболее наглядных проявлений дисфункциональности очевидного конфликта – попытка сторон приспособиться к ситуации или избежать управления конфликтом. В этом случае одна из сторон может попытаться ухудшить цели другой, прибегая к пассивности. Предположим, между отделами продаж и производства существует длительный, периодически возникающий конфликт, однако продавцам совершенно необходимо вьполнить срочный заказ для важного клиента. Как могут поступить производственники? Одна из стратегий – согласиться с запросом, поступившим из отдела продаж, а затем ничего не сделать.

В целом, чем сильнее очевидный конфликт, тем больше страдает эффективность организации, поскольку координация и сотрудничество между отделами и структурными единицами резко снижаются.

Менеджерам необходимо предпринять все возможное, чтобы предотвратить очевидный конфликт и избежать его дисфункциональности, и для этого им следует вмешаться в ситуацию как можно раньше.

Если они не могут предотвратить разрыва коммуникаций и сотрудничества, характерного для этого этапа, обычно во время переговоров, конфликт выходит на последний этап – ***последствия конфликта***. Рано или поздно конфликт, возникший в организа-

ции, разрешается: кого-то увольняют, организация подвергается структурным переменам, а если конфликт слишком серьезный, то организация может вообще прекратить свое существование. Но независимо от результата причины конфликта возникнут снова, хотя и в другом контексте.

Рассмотрим пять ***стратегий разрешения конфликта***:

1. Уклонение:

- игнорирует конфликты, надеясь, что они исчезнут сами;
- оставляет проблемы на рассмотрение или выжидает;
- медлит с подавлением конфликта;
- скрывает свое мнение, чтобы избежать конфронтации;
- использует бюрократические процедуры как средство разрешения конфликта.

2. Компромисс:

- ведет переговоры;
- всегда в поиске сделок и обмена;
- отыскивает удовлетворительные и приемлемые для всех решения.

3. Подавление:

- создает ситуацию «победа – проигрыш»;
- использует конкуренцию;
- применяет силовые методы для достижения целей;
- требует подчинения.

4. Уступка:

- уступает дорогу;
- соглашается и подчиняется.

5. Сотрудничество:

- стремится разрешить проблему;
- идет навстречу разногласиям, обменивается идеями и информацией;
- ищет решения, способствующие объединению;
- обдумывает варианты, в которых выиграли бы все;
- рассматривает проблемы и конфликты как вызов.

Рассмотрим возможные ситуации, в которых используются данные стратегии.

Подавление:

- необходимость быстрых, решительных действий;

• необходимость принятия непопулярных мер, например, снижения расходов, введения жестких правил;

• на карту поставлено благополучие компании, и вы уверены, что ваше решение единственно правильное.

Сотрудничество:

• каждая из точек зрения слишком важна, чтобы идти на компромисс;

• вы хотите узнать разные точки зрения;

• необходимо преодолеть эмоциональный конфликт;

• существует нацеленность на долгосрочные отношения.

Компромисс:

• интересы важны, но не настолько, чтобы на них настаивать;

• оппоненты, наделенные равной властью, стремятся к несовместимым целям;

• предусматривается достижение временных разрешений сложных вопросов;

• необходимо принятие решения в краткие сроки.

Как запасной вариант, в том случае, когда сотрудничество и соперничество не приносят результатов, используются следующие шаги.

Уклонение:

• проблема незначительна или более важные вопросы требуют решений;

• отсутствие возможностей для достижения своих целей;

• возможный срыв превышает выгоду от принятия решения;

• полученная информация вынуждает отложить принятие решения;

• другие могут разрешить этот конфликт более эффективно;

• проблемы не имеют прямого отношения к делу или связаны с более серьезной проблемой.

Уступка:

• признаются собственные заблуждения;

• вопросы представляют большую важность для других, чем для вас;

• сделать уступку для того, чтобы впоследствии требовать того же;

• уменьшить потери при проигрыше;

• на первое место ставятся гармония и стабильность.

Каждый конфликтный эпизод оставляет за собой своего рода шлейф, влияющий на то, как стороны будут воспринимать и реагировать на будущие конфликтные ситуации. Если конфликт можно разрешить путем компромисса или сотрудничества до того, как он выйдет на этап очевидности, новая ситуация будет способствовать хорошим рабочим отношениям в будущем. Но если конфликт не разрешается и выходит на самый последний этап, соперничество, возникающее при этом, вызывает напряженную рабочую атмосферу, что искажает организационную культуру.

8.3. Влияние стресса на показатели организационной эффективности

Изучение стресса, причин его возникновения, его последствий – одна из значительных проблем управления персоналом. Стресс может быть опасен не только для здоровья каждого сотрудника компании, он может разрушительно влиять на эффективность деятельности организации.

Исследования, проведённые в США, показали, что ежегодные издержки предприятий, связанные с последствиями стресса – абсентеизмом, снижением производительности труда, повышением стоимости медицинского страхования, составляют около 300 млрд долларов и имеют тенденцию к возрастанию.

Крупнейшим исследователем явления стресса считается Ганс Селье. Изучая общие физиологические реакции организма на сильное внешнее воздействие, он установил, что первоначально организм мобилизует все силы, при необходимости включает резервы, стараясь приспособиться к действию внешних неблагоприятных факторов и противостоять им. Такую реакцию Г. Селье назвал *общим адаптационным синдромом*, указывая на то, что эта реакция захватывает разные органы или даже организм в целом, проявляясь комплексно. Неблагоприятные воздействия получили название стрессоров. Процесс реагирования на стрессоры проходит три стадии:

1) *тревоги*, во время которой происходит мобилизация организма в ответ на воздействие стрессора;

2) *сопротивления*, когда организм адаптируется к стрессору;

3) *истощения* – если стрессор силен и действует длительное время, силы организма истощаются, уровень сопротивления падает ниже обычного.

Возникновение стресса может быть связано со следующими причинами:

- условиями труда (температурой воздуха, шумом, запахом, вибрацией и т.п.);
- личными переживаниями (неясностью целей, отсутствием перспектив и т.п.);
- неудовлетворительными межличностными отношениями в коллективе (частыми и острыми конфликтами, отсутствием групповой сплоченности, чувством изолированности, «заброшенности»);
- переменами в образе жизни (сменой работы, местожительства и т.п.);
- политической ситуацией в городе, регионе, стране, мире.

Однако наличие факторов, вызывающих стресс, не всегда означает обязательность его возникновения. Все зависит от того, как человек относится к обстоятельствам, в которых он оказался.

Во многих исследованиях отмечалось, что часто незначительные происшествия вызывают стресс более сильный, чем серьёзные события. Отчасти это объяснялось тем, что к крупным событиям человек готовится, в то время как мелкие, каждодневные раздражающие факторы истощают его и делают уязвимым.

Последствия стресса могут проявляться на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях. Высокий уровень стресса является причиной обострения многих сердечно-сосудистых, язвенных, нервно-психических заболеваний. Волнения, активная работа, нарушение сна и привычного ритма жизни приводят к органическим изменениям, в том числе к снижению иммунитета.

В результате длительного стресса происходят изменения в социальном поведении человека. У человека, изнуренного стрессом, легко возникает неприязнь ко всякой инициативе и инициаторам. На вопросы он отвечает раздраженно, иногда озлобленно. По малейшему поводу и даже без него затаивает обиду на других людей. Все вокруг ему кажется несправедливым, неправильным, недостойным. Для такого человека груз ответственности становится слишком тяжелым, он уклоняется от обязанностей, старается доказать свою непричастность к ошибкам и срывам в работе. Возникает чувство отчужденности от других людей, в том числе и от членов семьи. Апатия, опоздания, отсутствия на рабочем месте (аб-

сентеизм), тягостные мысли о своей ненужности и бесполезности, алкоголизм, наркомания – таковы спутники стресса.

Очевидно, что полностью освободить человека от стресса невозможно. Поэтому следует стремиться по возможности выявлять и устранять стрессоры как на индивидуальном уровне, так и на организационном. В качестве универсального средства предлагается разнообразить содержание труда работников. Однако подобная рекомендация должна использоваться с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, так как для одних оптимально разнообразие содержания труда, для других – постоянство, привычное содержание работы.

Тема 9. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Высвобождение персонала – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Основания для прекращения трудовых отношений:

1. Соглашение сторон, в этом случае трудовой договор может быть расторгнут в любое время.

2. Истечение срока трудового договора. Работник должен быть предупреждён в письменной форме не менее чем за три календарных дня до увольнения.

3. Инициатива работника. Работодатель должен быть предупреждён в письменной форме (заявление работника об увольнении) не позднее, чем за две недели. По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении. До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать своё заявление. В случаях, когда инициатива работника обусловлена невозможностью продолжения им работы (выход на пенсию, зачисление в образовательное учреждение, др.), работодатель обязан расторгнуть трудовой договор именно в тот срок, который указан в заявлении работника. Если в период испытания работник придёт к выводу, что предложенная работа ему не подходит, он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

4. Инициатива работодателя в следующих случаях:

а) ликвидации организации; сокращения численности или штата работников организации;

б) смены собственника имущества организации. Новый собственник имеет право не позднее трёх месяцев со дня возникновения у него права собственности расторгнуть трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером. Смена собственника не является основанием для расторжения трудовых договоров с другими работниками организации;

в) неудовлетворительного результата испытания. Работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор, предупредив работника в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Мнение соответствующего профсоюзного органа не учитывается, выходное пособие не выплачивается. Работник имеет право обжаловать решение работодателя в суде;

г) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтверждённой результатами аттестации;

д) представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;

е) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

ж) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы;

з) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

и) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

- прогула, т.е. отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырёх часов в течение рабочего дня (смены);
- появления работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

• разглашения охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника;

• совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;

• установленного комиссией по охране труда нарушения работником требований охраны труда, если это повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, аварию, катастрофу) либо заведомо создавало реальную угрозу их наступления.

5. В случае перевода работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или перехода на выборную работу (должность).

6. Вследствие изменения организационных или технологических условий труда. Работодатель обязан письменно уведомить работника об изменениях не позднее, чем за два месяца. Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижестоящую работу). При отсутствии работы или отказе работника от предложенной работы действие трудового договора прекращается.

7. При обстоятельствах, не зависящих от воли сторон:

а) призыве работника на военную службу или направлении его на заменяющую её альтернативную гражданскую службу;

б) восстановлении на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;

в) неизбрании на должность;

г) осуждении работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;

д) признании работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением;

е) смерти работника либо работодателя;

ж) наступлении чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военных действий, катастрофы, стихийного бедствия, эпидемии и др.);

з) дисквалификации или ином административном наказании, исключающем возможность исполнения работником обязанностей по трудовому договору.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

Прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя, с которым работник должен быть ознакомлен под подписку. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежащим образом заверенную копию приказа (распоряжения). Запись в трудовую книжку об основании и причине прекращения трудового договора должна производиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ и со ссылкой на соответствующие статью, ее часть и пункт. В день прекращения трудового договора работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет. Если работник в день увольнения не работал, то суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете.

Очень важно в процессе высвобождения персонала своевременно информировать* коллектив о причинах увольнений для того, чтобы избежать возникновения слухов, которые могут разрушительно сказаться на организационной деятельности.

Тема 10. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

10.1. Взаимосвязь между мировоззрением сотрудников и организационной культурой

Исследования организационной культуры систематически проводятся с 70-х годов XX в., главным образом вследствие экономической эффективности японских предприятий. Общности

* См.: Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. СПб., 1957.

представлений (в том числе и терминологических) о данном феномене не достигнуто.

Некоторые исследователи называют культурой организации идеологию управления, своего рода «организационную религиозную систему», лежащую в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Р. Дафт характеризует культуру предприятия как «совокупность ценностей и норм, определяющих представления и понятие всех членов организации и преподаваемых ее новым членам о том, что есть правильно». Г. Морган считает, что культура в метафорическом смысле – один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.

Организационную культуру определяют также как инструмент, средство достижения организационной эффективности и решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников.

Организационную культуру рассматривают как основу жизненного потенциала организации, поскольку для мотивации человека к труду либо потребителя к покупке необходимо воздействовать на глубинный ценностный уровень сознания личности.

Ценности – это относительно устойчивое социально обусловленное избирательное восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, наборов, стандартов и критериев, которым она следует в жизни. Ценности являются наиболее подвижным модификатором организационной культуры, так как на их основе вырабатываются нормы и формы поведения. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателем и наиболее авторитетными членами организации, часто становятся ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников и которое формирует единство взглядов и действий, следовательно, обеспечивает достижение целей организации.

Согласно интерпретации Э.Х. Шайна, организационная культура фирмы изучается на трех уровнях.

«Верхний» уровень культурной системы («поверхностный») Э.Х. Шайн предложил рассматривать как совокупность непосредственно наблюдаемых, видимых событий и явлений организации (структура, стиль руководства, стиль поведения работников, система коммуникации, традиции, ритуалы, обычаи, символы), с помощью которых организация выполняет свои задачи.

«Срединный» уровень культурной системы («подповерхностный») представляет ее нормы, ценности, убеждения, которые не поддаются непосредственному наблюдению, но отражаются в языке и различных символах. Восприятие ценностей и верований носит осознанный характер и зависит от желания людей.

«Нижний» уровень культурной системы («глубинный») образует «базовые представления» работников, под которыми понимается общая духовная настроенность работников, совокупность их мыслей, верований, создающих общую картину самой организации и непроизвольно регулирующих их поведение, определяя отношение работников друг к другу и к организации. Характеризуя этот уровень, Э.Х. Шайн вводит понятие «культурного ядра», под которым понимается коллективное сознание организации. Оно является первичным, определяющим всю культурную систему организации.

10.2. Типы организационных культур

Культура может оцениваться по степени гибкости или стабильности по отношению к окружающей конкурентной среде и степени, в которой организационная стратегия сфокусирована на внутренней или внешней среде. Сочетание этих показателей образует четыре вида организационной культуры (рис. 2):



Рис. 2. Классификация организационных культур

1. Стратегический фокус *адаптивной культуры* относится к внешней окружающей среде; ее характеризуют гибкость и готовность к переменам в соответствии с запросами потребителей. Адаптивная культура предполагает ценности предпринимательст-

ва. Компания такого типа не просто быстро реагирует на изменения в среде – она активно способствует переменам. В ней ценятся и поощряются инновации.

2. Организациям, обсуживающим определенных потребителей и не стремящимся к быстрым изменениям, подходит *культура миссии*. Она характеризуется акцентированием осознания основной задачи организации. Менеджеры формируют поведение организации, представляя себе ее желаемое будущее и доводя эти идеи до подчиненных. Поскольку окружающая среда такой организации стабильна, менеджеры могут преобразовывать свое видение перспективы в измеримые цели и оценивать деятельность работников по их достижению.

3. *Клановая культура* особое внимание уделяет вовлеченности сотрудников в работу организации и быстро меняющимся ожиданиям внешней среды. Такая культура стремится повысить производительность организации, максимально учитывая потребности работников. Их вовлеченность в общее дело и чувство сопричастности компании формируют ответственность и личное отношение к фирме; таким образом, приверженность работников организации повышается. Важной ценностью клановой культуры считается забота о людях. Эта культура часто используется в индустрии моды и в розничной торговле, так как она поощряет творческое начало в людях, реагирующих на изменения во вкусах потребителей.

4. *Бюрократическая культура* характеризуется внутренним фокусом и постоянной ориентацией на стабильную окружающую среду. Она олицетворяет методичный подход к бизнесу. Символы, герои и церемонии поддерживают сотрудничество, традиции, соблюдение установленной политики. Личная вовлеченность сотрудников здесь несколько ниже, но это компенсируется высоким уровнем согласованности действий, подчинения и сотрудничества. Организации с бюрократической культурой добиваются успеха благодаря своей цельности и продуктивности.

10.3. Влияние организационной культуры на управление персоналом

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей, в основном обусловленных сопротивлением этому процессу. Это становится явным, когда изменения начинают за-

трагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что радикальные и быстрые изменения организационной культуры происходят более сложно и болезненно, чем постепенные. Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно – приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры скорее всего следуют за изменениями поведения. Возможна и такая ситуация, при которой изменения в культуре произойдут намного позже, после изменений поведения, или даже никогда не состоятся. Специалисты рекомендуют в подобной ситуации «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов. В обоих случаях требуется «агент изменений», который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих организационных подхода (рис. 3):



Рис. 3. Модель воспроизводства организационной культуры В. Сате:
1, 2, 3, 4, 5 – вмешательство менеджеров

• принятие новых верований и ценностей;

• включение и социализация новых людей в организацию и увольнение людей.

Важно определение факта изменения культуры. Изменения поведения в организации определить несложно, так как все вроде бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли они или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера – проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя поновому.

В частности, предложенная модель В. Сате рассматривает семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

1) кооперацию между индивидами и частями организации;
2) принятие решений;
3) контроль;
4) коммуникации;
5) лояльность организации;
6) восприятие организационной среды;
7) оправдание своего поведения.

При этом три первых процесса соотносятся с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, «подповерхностным» уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Таким образом, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать

сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. При рыночном механизме в основном полагаются на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. В основе данного механизма лежат два предположения:

- сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата;
- работники подчиняются без вопросов в пределах разделяемых базовых предположений.

Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации в своих действиях. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации и знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и помогают в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет у него шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, в других – наоборот.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает с ней неко-

торую эмоциональную связь. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизироваться в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, значительно обусловлено тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура в организации помогает людям действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо, чтобы люди не могли оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Именно в рамках этих процессов организации В. Сате обнаруживает влияние организационной культуры на организационный эффект (производственный результат).

Не случайно американский антрополог Л. Уайт пишет: «Поведение людей – функция культуры. Культура – константа, поведение – переменная; если изменится культура, то изменится и поведение».*

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых осуществляется влияние культуры на организацию. Так, модель Сате основывается на организацион-

* Уайт Л. Определение культуры. Антология исследований культуры. СПб., 1997. Т.1. Интерпретации культуры. С. 35.

ных процессах, посредством которых культура влияет на организационную деятельность. Данная модель носит скорее декларирующий характер в обнаружении связи между эффективностью организационных процессов и организационной культурой.

10.4. Ценностный аспект в моделях организационной культуры

Интересна модель формирования корпоративной культуры Т. Питерса и Р. Уотермана. Ученые выявили ряд компаний, которые, по их мнению, были превосходными (Hewlett-Packard, IBM, Boeing, Procter & Gamble и др.), и пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности. Компаниям, которым хотелось бы стать столь же эффективными, как эти «лучшие компании», предлагалось скопировать следующие «лучшие» характеристики и встроить их в свою организационную культуру:

1. Ориентация на действия, на достижение успехов. Решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

2. Связь с потребителем. Компании учатся у людей, которых они обслуживают. Многие из них почерпнули идеи своих лучших продуктов от потребителей. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет базовую ценность их организационной культуры.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов, предоставляют им определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска.

4. Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Не одобряются установки типа «мы и они» в трудовых отношениях. Вера в то, что уважительное отношение к людям ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Руководитель компании должен знать то, чем он управляет. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных ком-

паний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

6. Верность своему делу. Компания разумно делает то, что она знает и умеет лучше всего. Такие компании не приемлют диверсификации.

7. Простота формы, скромный штат управления. Внутренние структурные формы образцовых компаний отличаются изящной простотой. Высший уровень управления малочислен. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на качество выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание штатов.

8. Свобода и жесткость одновременно. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Особенность данной модели в том, что она предлагает формирование культуры по аналогии с успешно практикующими организациями.

Однако следует отметить, что на основании одного или даже нескольких исследований невозможно выявить универсальные рекомендации по проектированию и развитию эффективной организационной культуры, так как в каждом конкретном случае будет необходим подход, соответствующий условиям, в которых функционирует организация.

Связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса в рамках его структурно-функциональной системной теории. По Парсонсу, функция позволяет, с одной стороны, выявить важность элементов, частей внутри любой системы, с другой – понять то, как сама система взаимодействует с её окружением.

Парсонс считал, что любая система, чтобы быть жизненной и эффективной, должна отвечать четырем основным функциональным требованиям:

1. Адаптация (adaptation). Адаптивная культура – культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать долгосрочно.

2. Целедостижение (goa1 attainment) означает, что культура должна быть адекватна поставленным целям и помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленные цели.

3. Интеграция (integration) предполагает способность системы осуществлять внутреннюю регуляцию и координацию элементов системы действия.

4. Сохранение латентной структуры (latent pattern maintenance). Социальные системы должны обладать запасом внутренней прочности и выдерживать напряженные отношения между ее участниками, что и обеспечивается социальными институтами, которые поддерживают стабильные латентные структуры социальных отношений.

По первым буквам соответствующих английских терминов схема четырех основных функций, необходимых для сохранения структуры социальной системы, получила название ***«функциональная сетка AGIL»***.

Суть модели в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры наиболее важные средства или инструменты выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на достижение успеха данной компании.

Модель ***«конкурирующие ценности и организационная эффективность»*** Р. Квина и Дж. Рорбаха создана на основе идей Т. Парсонса и обзора литературы по проблемам лидерства и организационной эффективности. Данная модель объясняет влияние

тех или иных групп ценностей на организационную эффективность.

В основу модели положены две оси ценностей. Горизонтальная ось отражает дихотомию внутреннего и внешнего фокуса в ориентации организации. Данное измерение указывает на преобладание интереса либо к устройству внутренних дел, либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде. Вертикальная ось связана с организационной структурой, на ней распределяется преобладание в организации либо контроля, либо гибкости. Оба измерения образуют четыре квадранта, которые отражают доминирующие темы (или модели) в организационной теории (рис. 4).



Рис. 4. Модель конкурирующих ценностей Квина–Рорбаха

Квадрант *L* – модель человеческих отношений несет в себе ценностные установки на внутренний фокус и гибкую организационную структуру. Здесь главная забота системы управления – развитие человеческих ресурсов; для этого сотрудникам обеспечиваются все возможности на основе широкой автономии. Управление

стремится к максимальной сплоченности коллектива, высоким морально-этическим стандартам, подготовке и переподготовке кадров. В организациях, следующих данной модели организационной эффективности, в центре внимания находятся свои сотрудники, а не окружающая среда. Ключевыми ценностями успеха считаются четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Таким образом, данная модель основана на внутренней ориентации и гибкости и включает в себя ценности человеческого развития, сплоченности, поддержку морального духа.

Квадрант *A* назван моделью открытых систем и представляет собой комбинацию внешнего фокуса и гибкой структуры. Главные управленческие цели – экономический рост и приобретение ресурсов. Организация реализует их посредством подцелей – гибкости, способности изменяться, оценки внешней окружающей среды с точки зрения поиска в ней новых возможностей. Доминирующей ценностной установкой этой модели является развитие прочных взаимосвязей с окружающей средой, т.е. ориентация на внешние ресурсы, на потребителей. Ценности, поддерживаемые адаптивной культурой: доверие, склонность к риску, предпринимательство, креативность, инновации и т.д.

Квадрант *G* разделяет внешний фокус ориентации с моделью открытых систем, но отличается от нее ориентацией скорее на контроль, чем на гибкость. Он получил название модели рациональной цели, в которой предпочтение отдается эффективности в смысле продуктивности, четкости целей, всеобъемлющему планированию. Организацию с такой культурой связывает воедино стремление побеждать. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется объемом рыночной доли и степенью проникновения на международные рынки. Важно опережение соперников в конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Квадрант *I* представляет модель внутренних процессов, которая отражает ценностную установку на внутренний фокус и структурный контроль. Главный результат – стабильное организационное построение, которое способно к самовоспроизводству. Данной модели соответствуют организации, стремящиеся прочно занять

свое место в окружающей среде, а затем просто сохранять однажды завоеванные позиции. Подцели этой модели включают в себя механизмы эффективных деловых коммуникаций, информационное управление, рациональное принятие решений. Таким образом, данную модель характеризуют стабильность, контроль, преемственность, управление информацией.

Следует отметить, что доминирующие организационные ценностные установки со временем могут меняться, по мере того как меняются требования, предъявляемые к компаниям окружающей средой, и/или высшее звено управления.

Модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики, так как конкурирующие ценности изменяются на основе вопросника, разработанного Куинном–Камероном. Каждый квадрант описывается шестью параметрами - аспектами организационной культуры:

1) доминирующие характеристики;
2) лидерство;
3) связующая сущность организации;
4) климат организации;
5) критерии успеха (организации в целом);
6) стиль руководства.

Респондентам предлагается распределить между четырьмя вариантами 100 очков, причем в первой версии вопросника это соответствует их представлению об организации в настоящем, вторая версия оценивает представление о желаемом будущем, т.е. видение наиболее желательного пути развития организации. Таким образом, простым сложением очков можно определить, к какой модели тяготеет данная организация в настоящем и к какой, по представлению ее членов, она должна стремиться в будущем.

Таким образом, модель «конкурирующих ценностей» описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. В отличие от одномерных моделей, которые предполагают «единственно верный ответ» об эффективности организации, модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами признаётся стратегически важным элементом системы менеджмента организации.

Анализируя показатели экономической эффективности организации, работодатели убеждаются в необходимости капиталовложений в привлечение, оптимальное использование и развитие человеческих ресурсов. Количество функций, выполняемых кадровыми службами, значительно возрастает.

Одна из самых острых проблем менеджмента персонала – проблема качества труда. Весьма эффективным вариантом ее разрешения может служить Total Quality Management, основным принципом которого является утверждение о том, что от руководителя организации зависит, будут ли работники стремиться к достижению совершенства в работе, либо их единственным стремлением станет избегание труда и ответственности.

До сих пор самой значительной личностью в организации признаётся руководитель, который, как правило, является формальным руководителем и не становится лидером – человеком, способным вести за собой последователей.

Руководители склонны определять место и роль личности в организации в двух полярных направлениях. Большинству удобно видеть в подчинённых массу индивидов, делить ее на различные типы и применять те методы управления, которые, на их взгляд, эффективны для того или иного типа.

Меньшинство видит в каждом сотруднике уникальную личность и мотивирует работников к труду с учетом индивидуальных особенностей каждого. В результате такие сотрудники проявляют инициативу, требуют полномочий и ответственности, в труде самореализуются, руководствуются принципом «труд есть потребность».

Идеи, предложенные гуманистическим направлением психологии, в настоящее время мало востребованы в практическом менеджменте, и это неудивительно. Видеть в каждом подчиненном уникальную личность и обращаться с ним соответственно – огромный и постоянный труд, на который способны немногие руководители, понимающие, что такой подход не принесёт им немедленных результатов, а проявит свои поразительные плоды лишь в

будущем. Подобный труд не под силу большинству. Именно поэтому так часто в отношениях с подчинёнными руководителям, рассчитывающим на быстрый и краткосрочный эффект, удобно использовать принципы бихевиоризма. Бихевиористский подход чрезвычайно активно используется в практическом менеджменте, причем не только в отношении персонала, но также в отношении потребителей.

Другая существенная проблема менеджмента персонала – дефицит квалифицированных и высококвалифицированных специалистов. Поэтому процесс привлечения, отбора и последующей адаптации человеческих ресурсов организации требует постоянного внимания, специальных знаний и навыков. Если в этом процессе допущены ошибки, то последствия подобного непрофессионализма будут негативны как для внутренней, так и для внешней среды организации.

Одной из пяти важнейших функций менеджмента (А. Файоль) является функция мотивирования сотрудников к труду, и всё большее значение в этой связи приобретает обучение и развитие сотрудников организации. В нестабильной внешней среде организации знание становится бесценным источником конкурентного преимущества. Именно поэтому компания, обучая своих сотрудников и обучаясь сама, способна превратиться в компанию, создающую знания. Подобная деятельность характерна для Learning organization, деловая практика которой представляет собой непрерывный инновационный процесс.

Обучение персонала в России проводится, как правило, согласно принципам научного менеджмента Ф. Тэйлора, краткосрочно, от случая к случаю, без учета особенностей и потребностей персонала, не предполагая расширения кругозора обучающихся, не открывая перед ними возможностей выбора из многих альтернатив и, следовательно, не оставляя свободы в принятии решений. Результативность тренингов нередко ставится под сомнение, поскольку персонал часто не способен применять в своей конкретной практической деятельности ту информацию, которая была преподнесена методом «блиц-криг». Данные программы обучения нередко напоминают «дрессировку», отработку определённого круга заданных операций, что способствует сужению границ кругозора, ограничению («зашориванию») сознания, не оставляет возможности для свободного, непредвзятого принятия реше-

ний в условиях постоянно изменяющейся ситуации внутри организации и за её пределами.

Структура организации образуется в зависимости от особенностей информационных процессов, происходящих в ней, поскольку она отражает, во-первых, формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров; во-вторых, объединение сотрудников в подразделения и подразделений в целостную организацию; в-третьих, требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.

Руководителям необходимо решить, будут ли они ориентироваться на традиционные схемы обеспечения эффективности, акцентированные на вертикальной коммуникации и контроле, или воспользуются современной моделью «обучающейся организации», в которой доминируют горизонтальная коммуникация и координация.

Еще одна постоянная проблема управления человеческими ресурсами – конфликты в организации. Кто-то склонен видеть в конфликте источник развития, оценивать его позитивные функции, например группосозидающие (Л. Козер). Кто-то определяет его как болезнь, как отклонение от нормального состояния организации, как исключительно негативное разрушительное явление, которое нуждается в лечении и не проходит бесследно (Т. Парсонс, М. Вебер, Р. Дарендорф и др.).

Создание, функционирование и развитие организаций возможны благодаря участию людей. Организации создаются людьми или социальными группами для реализации интересов людей или групп (стейкхолдеров). Однако именно особенности человеческой природы выступают первоисточниками конфликтов. В латентном состоянии конфликт дремлет в каждой организации. На следующих (явных) стадиях он препятствует нормальной жизнедеятельности фирмы. Знание того, какие меры нужно принимать в конфликтных ситуациях, необходимо не только руководству, но и каждому работнику.

Предпосылками сильнейшего воздействия на поведение человека служат ценности организации, которые находятся в основании её культуры. Ценности, декларируемые руководителем и наиболее авторитетными членами организации, это фундамент, на котором формируются установки, этические нормы поведения и мировоззрение подчинённых.

Если руководитель не соответствует высоким стандартам этичного поведения, то все формальные этические кодексы и обучающие программы бесполезны.

В заключение приведем высказывания руководителей ведущих японских корпораций, в которых отражён принципиально новый подход к управлению организацией в целом и к управлению человеческими ресурсами в частности.

«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели» (*И. Мацусита*).

«Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей» (*И. Мацусита*).

«Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности. Руководитель является воспитателем своих подчиненных. Он должен делиться с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на рабочих местах. Одним из методов подготовки кадров, имеющим немаловажное значение, является наделение подчиненных необходимыми правами, позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению. При этом подчиненные должны хорошо представлять себе общую стратегию фирмы» (*Исикава Каору*).

Возможно, в России со временем сможет измениться мировоззрение и руководителей, и подчинённых. Труд, творчество, радость преодоления – покорения новых жизненных вершин действительно станут потребностью человека. И приведенные высказывания не будут восприниматься как утопичные.

Библиографический список

1. *Альбом* унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004.
2. *Перечень* типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000.
3. *Постановление* Министерства труда и социального развития РФ № 69 от 10.10.2003.
4. *Постановление* Правительства РФ № 225 от 16.03.2003.
5. *Трудовой* Кодекс Российской Федерации. М., 2007.
6. *Вебер, М.* Протестантская этика и дух капитализма: Пер. с нем. / М. Вебер. СПб., 1999.
7. *Виханский, О.С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М., 2003.
8. *Дафт, Р.* Теория организации: Пер. с англ. / Р. Дафт. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
9. *Джордж, С.* Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (TQM): Пер. с англ. / С. Джордж, А. Ваймерскирх. СПб.: Виктория плюс, 2002.
10. *Джордж, С.* Организационное поведение: Пер. с англ. / С. Джордж, Д. Джоунс. М., 2003.
11. *Дружинина, Н.Л.* Япония: экономическое чудо / Н.Л. Дружинина. М., 2003.
12. *Зиновьев, А.А.* На пути к сверхобществу / А.А. Зиновьев. М.: Центрполиграф, 2000.
13. *Кобьёлл, К.* Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен: Пер. с нем. / К. Кобьёлл. М.: Альпина Паблишер, 2003.
14. *Козер, Л.* Функции социального конфликта: Пер. с англ. / Л. Козер. М., 2000.
15. *Леонтьев, А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность / А. Леонтьев. М., 1975.
16. *Леонтьев, А.Н.* Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. М., 1971.
17. *Маслоу, А.* Мотивация и личность: Пер. с англ. / А. Маслоу. СПб., 1999.
18. *Мескон, М.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон [и др.]. М., 1999.
19. *Морган, Г.* Имиджи организации: восемь моделей организационного развития: Пер. с англ. / Г. Морган. М., 2006.
20. *Олпорт, Г.* Личность в психологии / Г. Олпорт. СПб., 1998.
21. *Петрунин, Ю.Ю.* Этика бизнеса / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. М.: Дело, 2004.
22. *Сенге, П.* Пятая дисциплина / П. Сенге. М., 2001.
23. *Социология.* Основы общей теории: учебник для вузов / отв. ред. Г.В. Осипов, Л.Н. Москвичев. М.: НОРМА, 2002.

О Г Л А В Л Е Н И Е

ВВЕДЕНИЕ....3
ТЕМА 1. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ....4
1.1. Содержание основных понятий теории личности....4
1.2. Значение гуманистической психологии в управлении персоналом....7
1.3. Значение бихевиоризма в управлении персоналом....11
1.4. Проблема типологии личности....14
ТЕМА 2. ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ....19
2.1. Содержание основных понятий теории мотивации....19
2.2. Содержательные и процессные теории мотивации....22
ТЕМА 3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР, ОЦЕНКА И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ....28
3.1. Особенности отбора персонала....29
3.2. Правовые аспекты оформления трудовых отношений....37
3.3. Значение процесса адаптации в трудовой деятельности сотрудников....39
ТЕМА 4. КАЧЕСТВО ТРУДА....40
4.1. Проблема эффективности труда....40
4.2. Условия реализации Total Quality Management на предприятии....41
4.3. Значение партисипативного управления организацией....46
ТЕМА 5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ В КОНТЕКСТЕ МОТИВИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ....47
5.1. Роль обучения и развития в процессе мотивирования персонала....47
5.2. Методы обучения в организациях....50
5.3. Пути создания «обучающейся организации»....59
ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ....63
6.1. Взаимосвязь структуры организации и особенностей ее информационных процессов....63
6.2. Информационные технологии и менеджмент персонала....68
6.3. Система документооборота кадровых служб организации....69
6.4. Управление знаниями и инновационная деятельность предприятий....71
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ....78
7.1. Групповые эффекты в организации....78
7.2. Порядок заключения коллективного договора....83
ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ....84
8.1. Акцентуации характера как причина возникновения однотипных конфликтов....86
8.2. Модель организационного конфликта Л. Понди....87
8.3. Влияние стресса на показатели организационной эффективности....99
ТЕМА 9. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ....101
ТЕМА 10. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ....104
10.1. Взаимосвязь между мировоззрением сотрудников и организационной культурой....104
10.2. Типы организационных культур....106
10.3. Влияние организационной культуры на управление персоналом....107
10.4. Ценностный аспект в моделях организационной культуры....112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....118
Библиографический список....122

Миловзорова Мария Николаевна

Управление человеческими ресурсами организации

Редактор *А.А. Баутдинова*
Корректор *Л.А. Петрова*
Подписано к печати 11.11.2009. Формат 60×84/16. Бумага документная.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 7,25. Тираж 100 экз. Заказ № 198.
Балтийский государственный технический университет «Военмех»
Типография БГТУ
190005, С.-Петербург, 1-я Красноармейская ул., д. 1