

П.В. ЖУРАВЛЕВ

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Рекомендовано УМО вузов РФ
в качестве учебного пособия для студентов
экономических специальностей

Издательство
«ЭКЗАМЕН»

МОСКВА
2004

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Ж91

Журавлев П.В.

Ж91 Менеджмент персонала: Учебное пособие / П.В. Журавлев. – М; Издательство «Экзамен». 2004. – 448 с.

Рецензенты: *Макушин Виктор Георгиевич* - заслуженный деятель науки РФ, Главный научный сотрудник НИИ труда и социального страхования Министерства труда и социального развития РФ, д.э.н., профессор.

Плакся Вячеслав Иванович – первый проректор Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, д.э.н., профессор.

ISBN 5-94692-501-6

Книга посвящена актуальной проблеме сегодняшнего дня: методологическим особенностям менеджмента персонала в предпринимательской организации в условиях России. Оригинальность позиции автора заключена в понимании под предпринимательской организацией любого предприятия всех форм собственности (государственной, общественной, корпоративной и частной), объединенных

общим для них свойством – личной и коллективной креативностью. Автор предлагает алгоритм слияния личных предпринимательских потенциалов сотрудников в единый инновационный потенциал организации.

Книга рассчитана на широкий круг читателей, руководителей всех уровней экономического и менеджерского профиля.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 5-94692-501-6

© Журавлев П.В., 2003
© Издательство «ЭКЗАМЕН», 2003

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции в сфере предпринимательства обуславливают необходимость концептуального определения и уточнения методологии менеджмента персонала. Эту задачу, на наш взгляд, наиболее эффективно можно решить посредством выявления содержания взаимодействия субъекта и объекта управления как синтетического объединения их индивидуального целеполагания в совместной деятельности.

При этом анализ предпринимательского процесса основан на восприятии его как суть изменение внешней и внутренней социально-экономической среды. Это, в свою очередь, обуславливает постоянное совершенствование производственных технологий на основе развития организационных систем, его обслуживающих. Ядром изменений выступает человеческий фактор, а организационной формой – принадлежность к персоналу. Вследствие этого рассмотрение проблемы изменения, приспособления и развития персонала как проблемы совершенствования профессиональных и личностных качеств каждого из его субъектов является сущностью организационно-технологического компонента предпринимательского процесса вне зависимости от сферы его протекания.

В данной монографии рассматривается проблема развития количественной и качественной структуры персонала как основной компонента рынка труда, где в качестве спроса выступают формализованные параметры навыков, определяемые уровнем организационно-технологического развития любой организации, которые, в свою очередь, регламентируются соответствующими позициями данной предпринимательской структуры, занимаемыми ею на целевом рынке продукции или услуг, производимых ею.

В монографии ставится задача делегирования соответствующих прав объекту управления, которая обуславливает возникающую необходимость фиксации характера и объема передаваемых полномочий по самостоятельному применению своих профессиональных навыков.

Кроме того, в работе проводится различие взаимодействия субъекта и объекта в операции расширения объема управления и дополнительного делегирования полномочий персоналу на основе сопоставления соответствия профессиональных навыков управления характеру деятельности предпринимательской организации. А также определение критериев включения ««потенциального работника» в персонал фирмы. На основе этого выявляется содержание акта взаимодействия субъекта управления как действия по нахождению зоны пересечения профессиональных возможностей объекта управления с интересами фирмы, направленными на максимизацию ее прибыли.

Далее проводится анализ мотивационных особенностей работника к деятельности с точки зрения его перспектив работы в организации. Для этого выявляются критерии мотивации работника к совершенствованию своего функционального действия в составе данной фирмы. Эти критерии основываются на социально-экономических и психологических составляющих, характеризующих содержание предполагаемого качественно расширенного управленческого действия с социально-экономическими психологическими особенностями работника. Эти критерии отслеживаются с помощью сопоставления формализованных показателей нормирования данных составляющих предполагаемого управленческого действия с соответствующими характеристиками данного работника, определяемого в результате предварительного тестирования.

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Данная монография посвящена менеджменту персонала в предпринимательских организациях. Это объясняется тем, что книга базируется на рассмотрении принципов, заложенных в этом понятии. Следовательно, нам необходимо определить содержание, которое автор вкладывает в категорию «предпринимательская организация». Для этого рассмотрим понятие «организация» и «предпринимательство» у предшественников.

Под категорией «организация» понимают: а) организация как функция управления и б) организация как социальная система.

Мы исследуем организацию как социальную систему.

Под организацией или социальной организацией понимают группу людей с общей целью (общими целями), которые приводятся в соответствие с внутренними возможностями и ресурсами, а также внешними условиями. Группа координирует свои действия для достижения заданных целей на основе устойчивой четко структурированной системы иерархии рангов, должностей, разделения и кооперации труда посредством профессионально-квалификационного структурирования.

Приведенные определения даны на основе аккумуляции центральных идей, точек зрения различных авторов (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури)*, (Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт)**, (Б.С. Байриев, Б.А. Лагоша)*** (М. Хэнан, Дж. Фримэн)****, (В. Данилов–Данильян)*****, (Я. Зеленецкий)*****, (Т. Питерс и Р. Уотермен)*****, (Удис)*****, (Ю.Г. Одегов, Н.К. Маусов)*****.

* Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1992. 701 с.

** Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Системный подход к организации управления. М. Экономика. 1993. 294 с.

*** Байриев Б.С., Лагоша Б. А. Оптимизация структур управления. Ашхабад, 1985. 192 с.

**** Hannan M.T., Freeman J.H., H. Obstacles to comparative studies. San Francisco: Jossey – Bass, 1977.

***** Данилов–Данильян В. Об итогах и перспективах развития экономико-математических исследований // Экономико-математические науки, 1986. 6.

***** Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов (введение в теорию организации и управления). М: Дело, 1992.

***** Питерс Т., Уортмен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.

***** Удис. Статья в сб. Handbook of organizations/ |Ed. I.R. March. Chicago, 1985.

***** Одегов Ю.Г., Маусов Н.К. и др. Управление персоналом Словарь. М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1983.

Принципиально иных точек зрения придерживается школа структурных функционалистов (Т. Парсонс*, Р. Мертон**, А. Этциони***, Г. Саймон****), а также институционалисты (М. Ориу, Ж. Ренар, Г. Гурвич, М. Деверже, Э. Мейо). Эти ученые рассматривают социальную организацию с социотехнической, естественной, органической и общинной позиций.

* Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach too Theory of Organization. «Admin. Sot. Quart.», 1, 1956.

** Merton R.K. Social Theory and social structure. N.V., Free press. 1968.

*** Etzioni A.A. Comparative Analysis of Complex Organizatins Free Press. N. Y., 1975.

**** Сайман Г. Науки об искусственном. Пер.с англ. М: Мир, 1972.

Социотехническая модель основывается на зависимости внутригрупповых связей от вида и уровня технологий производственного процесса. Естественная социальная организация представляется как объективный, самосовершенствующийся процесс, в котором субъективный элемент почти не заметен. Происходящая внутри нее самоорганизация – основа функционирования. Цель – это лишь один из возможных результатов. Цель возникает сама по себе, без определяющей роли человека, который лишь фиксирует ситуацию и ищет выход из нее. Отклонение от цели – это не ошибка или просчет людей, а всего лишь естественное свойство системы, реагирующей на стихийные факторы. В этой точке зрения на организацию отсутствует управляющий критерий как показатель, движущий и направляющий ее развитие. Организация здесь выступает только как социальное явление.

Органическая модель социальной организации впервые в литературе появилась в конце XIX века в трудах биолога Г.Спенсера. Он сравнивал общество с живым организмом, подобным человеческому телу. Сторонники этой модели рассматривают общество в целом как одну социальную организацию, где каждая часть общества (экономическая, политическая и т.п.) и отдельно взятая в ней организация выполняют свою специфическую функцию. Причем каждая часть объективно существует вне зависимости от воли человека. В этой части данная модель сходится с естественной моделью организации.

Взгляд на организацию как на общину заключается в представлении о ней как о частном случае общности людей. Отношения «индивидуум – группа», «индивидуум – индивидуум» являются базовыми в любой социальной организации. Все функционирование ее строится на межличностных отношениях, привязанностях, антипатиях. Главный координирующий регулятор функционирования организации – это принятые в ней нормы поведения. Как видим, это абсолютно противоположно всем предыдущим концепциям. Помимо этих точек зрения существует **модель «организация – машина»** (А. Файоль), **«бюрократическая» модель** (М. Вебер), где с некоторыми особенностями организация раскрывает как безличностный механизм, построенный из формализованных связей, целей, должностей и профессий в виде жесткой и неповоротливой многоуровневой административной иерархии.

В интеракционистской модели (Ч.Барнард., Г. Саймен, Дж. Марч), где организация рассматривается как система длительных взаимодействий между работниками. Причем каждый работник влияет на цели, способ функционирования и управления собственными действиями, основанными на личных потребностях, ценностях, ожиданиях и представлениях.

В виду обширности данной темы лишь перечислим другие существующие концепции: утилитарные добровольные принудительные, ассоциативные, профессиональные, технологические, программно-целевые, непрограммные, экономические, процессные, самообразовательные и др. социальные организации. Более подробно с классификацией организаций можно познакомиться в трудах известного российского социолога, экономиста и философа Пригожина А.И.*

* Пригожин А.И. Социология организаций. М.: Наука, 1980.

Обобщая различные взгляды на организацию, можно сделать вывод, что во всех них присутствуют следующие признаки:

а) Социальные организации бывают **искусственными**, если они созданы по заранее составленному проекту по воле людей. Примером таких организаций являются структурные подразделения предприятий, сами предприятия всех видов собственности и организационно-правовых форм. Их всевозможные объединения: концерны, холдинги, отрасли, межотраслевые комплексы, финансово-промышленные группы и др.

б) Социальные организации являются **естественными**, если они возникают спонтанно и:

- развиваются, постоянно видоизменяясь, удовлетворяют интересы и потребности большого количества людей и социумов на протяжении длительного исторического периода времени (города, населения и т.п.);

- распадаются сразу же после удовлетворения моментного интереса вошедших в социум индивидуумов, существуют непродолжительное время – от нескольких дней до одного года.

в) Общими чертами искусственных и естественных социальных организаций являются:

- стремление к функционированию и организационная целостность в период достижения поставленных целей:

- нормативно-правовой характер деятельности в этот период, причем ранний характер определяется морально-этическими установками, существующими в рассматриваемом социуме;

- наличие иерархической властной структуры;

- процессу функционирования таких социальных организаций присущ эффект целевой изменчивости по мере достижения поставленных сознательно или возникающих спонтанно целей;

- присутствует предпринимательский компонент хотя бы в разной количественной и качественной степенях.

г) Дифференциальными чертами указанных социальных организаций являются:

Естественные социальные организации	Искусственные социальные организации
--	---

1. Возникают и функционируют для решения сегодняшних моментных задач, для удовлетворения первичных потребностей и неразвитых интересов.	1. Организовываются и функционируют для решения перспективных, протяженных во времени задач, для удовлетворения развитых потребностей и интересов.
2. Возникают без предварительного проектирования и планирования деятельности.	2. Организовываются на основе проектов с детально разработанным планом практической деятельности.
3 Основная цель деятельности – достижение внутренних личных и корпоративных интересов при минимально-достаточном контакте с другими организациями и внешней средой.	3. Основная цель деятельности – достижение внутриличных и корпоративных интересов через максимализацию внешних связей с другими организациями, а также внешней средой на основе повышения их эффективности для нее.
4. Самодостаточная организация, т.е. сама в себе находит источники интересов, а также ресурсы для их реализации.	4. Несамодостаточная организация, т.е. для достижения поставленных целей должна привлекать интересы и ресурсы из внешней среды.
5. Структура власти и управления аморфна, обычно каждый член организации самоуправляет и подчиняется каким-то правилам, существующим в ней, только в пределах самореализации собственного интереса.	5. Структура власти и управления четко организована. Принцип исполнительности строго обязателен. Иерархия власти предполагает исполнение приказов вне учета реализации личностных интересов.
6. Максимальная степень изменчивости и приспособляемости к внешним условиям, поскольку в ином случае организация распадается в момент прекращения реализации личностных интересов ее членов.	6. Стремится к максимализации жизненного периода даже вопреки личным интересам сотрудников, если такой интерес сохраняется у ключевых субъектов управления. Слабая степень изменчивости и приспособляемости к внешней среде.

7. Предпринимательский компонент как самой организации, так и ее членов выражен и реализуется максимально.	7. Предпринимательский компонент организации и ее членов выражается в зависимости от степени включения их в рыночную среду. Чем выше степень его проявления, тем выше степень конкурентоспособности организации.
8. Возникновение социальной организации обусловлено уже существующим процессом, который формализуется в конкретной организационной структуре.	8. При возникновении социальной организации порядок ее функционирования предполагается. Целью такой организации является создание какого-либо процесса.

Выявленные различия имеют принципиальное значение на начальной стадии жизнедеятельности социальных организаций. В процессе их развития те или иные свойства приобретают менее выраженный родовой характер или даже переходят в противоположные. Такие метаморфозы возможны из-за того, что в обоих видах социальной организации присутствует один и тот же важнейший архетип, который создает единую базу для их возникновения и является всеобщим и абсолютным условием развития как естественных, так и искусственных организаций.

Этим архетипом является предпринимательство. Он состоит из трех креативообразующих компонентов:

- Предпринимательский компонент (ПК).
- Предпринимательское действие (ПД).
- Предпринимательский результат (ПР).

Предпринимательский компонент (ПК) является основной движущей силой создания и развития всех организаций. Проследим процесс возникновения и развития ПК, а также его влияние на социальные организации.

Прежде всего необходимо отметить, что любое добровольное объединение людей – это реализация потребности людей достигнуть своих целей совместными усилиями, когда индивидуальные усилия для этого недостаточны.

Следовательно, кооперация – это путь к удовлетворению какой-либо потребности. Поэтому уже сам факт вступления в ассоциативные, организационные отношения – это проявление базовой в жизни человека потребности в удовлетворении желаемого, а также организации процесса, который приводит к удовлетворению потребности. Чем сложнее потребность, тем более сложен и процесс, ведущий к ее удовлетворению. Все социальные организации вне зависимости от вида существуют и функционируют благодаря этому движущему компоненту. Он может более или менее проявляться, но присутствует везде и всегда у всех людей. Именно благодаря ему создаются и функционируют все социальные организации.

Предпринимательский компонент неотделим от процесса жизнедеятельности человека, обуславливает все нововведения и является основой развития организации, поскольку дает первоначальный импульс предпринимательскому действию.

Итак, дадим определение вводимой категории.

Предпринимательский компонент – это синтез интеллектуально-духовных и психофизиологических свойств человека, обусловленных его социально-экономическим положением в обществе, проявляемых и регулируемых в зависимости от этических установок личности и общественной морали социума, в котором находится личность. Реализуется ПК в предпринимательском действии.

Рассмотрим процесс реализации предпринимательского компонента в **предпринимательское**

действие (ПД).

И. Кант, рассматривая основные положения религиозных учений, указывает, что любая религия – это прежде всего постулаты практического разума и представляет «... не теоретические догматы, но предположения для необходимого практического стремления»*. Другими словами, такие постулаты нацеливают человека на конкретные действия для достижения своих целей с четким указанием на то, как именно он должен направлять и распределять свои усилия. М. Вебер говорит о том, что «...психологическая устремленность указывает индивидууму направление и нормы жизни, поведение и убеждение в их правильности»**. Все религии непосредственно вмешиваются в повседневную хозяйственно-экономическую деятельность людей, раскрывают необходимость одного вида предпринимательской деятельности, запрещают другую. Говорят о необходимости проявления трудовой инициативы на основе активизации личных возможностей.

* Кант И Критика практического разума. Пер. М.Н. Соколова СПб., 1932.

** Weber M. Gesammelte aufsatzezur zur Religions – soziologietubingen. 1922. Bd. 1. S.86.

Например, египетская религия считала, что в борьбе с мощными и грозными природными силами можно достичь успеха, если прилагать последовательные и правильно организованные усилия. Это дает возможность осуществить мировой принцип, при котором правильно структурированные усилия всегда приведут к желаемому результату. Окружающий мир, по утверждению египтян, обязательно вознаградит за правильные усилия в деле производства материальных благ и духовного совершенства. Однако власть строго следила за тем, чтобы каждый человек занимался только тем делом, которое религиозный и гражданский закон определял за его родом. Кастовая система египетского общества, с одной стороны, ограничивала сферы применения труда, но с другой – требовала полной самоотдачи и поиска наиболее рационального и эффективного («правильного») решения любой проблемы. Здесь была заложена идея проявления в человеке такого качества, как стремление сделать любое действие более успешно чем предыдущие. В «Книге мертвых» говорится, что после смерти люди за правильные действия будут вознаграждены тем, что попадут в царство Осириса, где на полях Иару произрастают прекрасные злаки и где царит достаток и покой. Следовательно у населения Древнего Египта воспитывалась потребность в постоянном усовершенствовании трудовых действий, цель которых – достичь результатов, схожих с полями Иару. Другими словами, люди должны были постоянно предпринимать действия, направленные на усовершенствование как самого процесса труда, так и его результатов. Происходила связь между желанием предпринимать более правильное действие и самим процессом его реализации, результатом которого должен стать более совершенный продукт. То есть фиксировался процесс проявления, воспитания и развития индивидуального предпринимательского компонента, переходящий в предпринимательское действие. Суть этого взаимодействия предпринимательских процессов – развитие, инновационность.

Принцип развивающегося действия и человека получил свое продолжение в индуизме. Система кастового разделения общества в нем была доведена до совершенства. Согласно индуизму, каждой касте предписываются различные жизненные целевые установки. Низшая каста (вайшья) ставит своей задачей повседневную хозяйственную деятельность. Каста воинов (кшатрия) ставит своей задачей ратные подвиги. Каста господ (брахмания) ставит задачу познания наук, духовное совершенство. Однако в каждой из них существует и сверхзадача, – путем совершенствования своей деятельности перейти в следующей жизни в более совершенную касту и, в конечном счете, выйти из перерождений. То есть необходимо совершать ту же цепочку предпринимательского процесса – ПК-ПД, чтобы заслужить личное процветание в будущем. И хотя непосредственное материальное производство – это удел низшего сословия, но предпринимать развивающие действия обязаны все сословия.

При внимательном рассмотрении и других основных религий мира принцип выявления развивающегося (предпринимательского) компонента в каждом индивидууме с последующей его реализацией в правильном (развивающем, предпринимательском) действии с целью заслужить себе счастливую жизнь (загробную или перерожденную) является центральным и фундаментальным. Месопотамское язычество (прародитель всей Западной цивилизации) утверждало даже более скорое вознаграждение за правильное действие и наказание за неправильное – сразу же после его совершения. Религиозные представления античности устанавливали повседневную обязанность проявления предпринимательского компонента, который выражался бы в действиях. Греческий бог Гермес, римские боги Меркурий и Фортуна стали олицетворением успеха, богатства и счастья в повседневной жизни. Эти божественные символы направляли людей на поиск наиболее рациональных действий для

достижения прежде всего материальной выгоды через торговое предпринимательство. Это направление получило наибольшее развитие в другой средиземноморской религии – иудаизме, которая разрешила новые виды предпринимательской деятельности: все виды операций с деньгами..

Ислам активно поощряет предпринимательство в форме торговли, возводя купечество и основное сословие, ссылаясь на слова Мухаммеда: «...купец блажен в сем мире и в будущем поскольку если бы Аллах дозволил жителям рая торговать, они бы торговали тканями и пряностями»*. Однако в исламе всегда было запрещено ростовщичество как сфера предпринимательской деятельности. В сурах Корана неоднократно говорится, а по закону шариата установлено, что взимание ростовщического процента есть один из тяжелейших грехов. Этим самым практически запрещаются финансовые операции, в основе которых лежит процентная надбавка за ссуду.

*Бродель Ф. Игры обмена. М.: Прогресс, 1988. С.565 -568.

Средневековое христианство проповедовало бедность и моральное совершенство в своем понимании морали и этики. Но уже с середины 16 века в протестантизме появилось реформаторское направление – лютеранство. Основатели его выдвинули новую идеологию – религию буржуазии. Долг каждого верующего, говорили они, – это труд на основе аскетизма и трудового долга перед Богом. Главная ценность человека сосредоточена в бережливости, рациональности, производительном труде. Процветание начатого предприятия, приумножение капитала, нахождение все более успешного вложения средств – вот признаки «божественной избранности».

Основой этих действий являлось стремление человека соответствовать Божьему предопределению, смысл которого в труде и достатке. Греховным же становится нежелание трудиться, не получение прибыли, нищенство. Реформированный протестантизм стал не только идеологией появляющегося буржуа, но и поднял на качественно новый, более высокий уровень необходимость выявления в каждом индивидууме ПК и, что самое главное, постоянное его развитие через необходимость реализации в развивающемся предпринимательском действии. Именно к этому времени, конец 16 – начало 17 в. можно отнести более четкую фиксацию и формализацию понятия предпринимательского действия. С одной стороны, ПД – это экономическое действие, цель которого – производство материального блага и приращение его. С другой стороны, ПД – это богоугодное действие, цель которого – приближение к моральному совершенству через повседневную и духовную работу.

Такой дуальный подход к предпринимательству явился принципиальной вехой для формализации представлений о развитии трудовой деятельности человека. Российское предпринимательство не было исключением из общего контекста представлений и практики мирового предпринимательства. Поскольку в общественном сознании добуржуазной эпохи господствовал престиж аристократа, то с момента буржуазной революции ему активно стал противостоять престиж предпринимателя. При всех исторических, национальных и религиозных особенностях предпринимательский образ личности находился в конфронтационных отношениях с аристократическим идеалом. Если ценностные ориентации аристократии базировались на презрении к производительному труду, то предпринимательские ценности базировались на эффективности трудовых действий. Со временем, в процессе развития промышленности, торговли и финансов конфронтация сменилась заимствованием лучших качеств и компромиссами.

С середины 18 века в России сложился самобытный образ предпринимателя. Пришедший из Западной Европы термин «негоциант», впервые появившийся в сочинениях Ж. Савори «Лексикон о коммерции» и «Совершенный купец»*, как нельзя лучше пришелся для обозначения сущности русского предпринимателя. Если в Европе купец был исключительно торговец, то негоциант – это более широкое и содержательное понятие. В России купец мог не только торговать, но и быть промышленником, владельцем судов, гужевого транспорта, финансистом, посредником, ростовщиком – кредитором и заниматься любой другой предпринимательской деятельностью. К числу необходимых качеств для российского купца-негоцианта в это время относили: профессиональные знания и навыки, порядок в ведении торговых и производственных книг, предусмотрительность, размеренность и бережливость, строгий учет своих должников, репутацию обязательного партнера. «Прямой и порядочный купец, – писал архангельский предприниматель А. Фомин, – должен быть в своем промысле совершенно обучен, сведущ и искусен... Богатства, приобретаемые торгом, не одним слепым счастьем получают, но извлечены бывают из источников разума, понятия и делания нового... Разум управляет светом, а не фортуна.»**.

Во второй половине 18 века российское предпринимательство сформировалось в четкую социальную структуру со своим менталитетом. Так, в 1764 г. представитель архангельского купечества на вопрос комиссии по коммерции: «в чем состоят отягощения у купечества», ответил: недостаток в знании их (европейского) коммерческого искусства, а именно: арифметики и особенно дробных чисел, иностранных монет, мер и весов, бухгалтерии, «штиля» писем, географии, иностранных языков, российских иностранных прав. В связи с этим купцы потребовали учредить за счет государства, поскольку купцы платят налоги в казну, в городе гимназию для обучения детей купеческого сословия всей губернии, а также издания переводов иностранных сочинений о коммерции. Купцы других губерний также ставили вопрос перед правительством об организации школ для обучения купеческих детей вслед выше перечисленному, а также о посылке этих детей в другие страны для приобретения коммерческих знаний и навыков*. Приведем высказывание одного из богатейших предпринимателей 2-й половины 18 века, купца 1-й гильдии С.П. Васильева. Говоря о необходимых качествах для делового человека, он, в частности, упоминал честность, верность, деятельность, благоразумие, учтивость в обращении, обязательность, но особенно подчеркивал инициативность, чутье к изменениям и незаурядные деловые качества для использования этих изменений в целях умножения прибыли. Все эти качества и достигнутое богатство должны служить «...божественному благословию. Религиозность и благочестие купца являются «непременным условием и целью успеха»**.

* Н.В.Козлова. Некоторые черты личностного образца купца XVIII века. Сб.научн. статей. ИРИ РАМ, 1995. С.48.

** Добряков Т.С. Сказание о московском 1-й гильдии купце Семене Прокопьевиче Васильеве, сообщенное священником И.Д.Благовещенским. // Душеполезное чтение. М.:1860 IV 8 С.473 - 480.

На образ мыслей и, соответственно, деятельность русских предпринимателей на протяжении 17–19 вв. сильнейшее влияние оказывало православие. С одной стороны, бесспорно, положительное. Например, крупнейший православный мыслитель первой половины 19 в. Митрополит Киевский и Галицкий Евгений (Болховитинов) писал: «Человек сотворен быть не в покои и праздности, но трудится. /.../ труд, по определению Божию, назначен быть долгом нашим... Достоинство человека определяется его трудом. /.../ цену и употребление богатству знают только те, которые умеют праведно приобретать и употреблять»*. Конечно, религиозная трактовка трудовой практики сильно влияли на отношение купечества к процессу и итогам своего труда. Для них труд был средством обогащения. В ходу была поговорка: «трудитесь и будете богаты»**. Однако у предпринимателей была, как нам кажется, и более сильная мотивация к труду. Начиная с середины 19 в. мотивация их трудовой деятельности была проникнута насквозь «духом капитализма, когда само предпринимательство стало необходимым условием их существования»***. Массовыми стали случаи обмана, получения наживы любой ценой, нарушения обязательств и т.п.. Двойственность в мыслях и деятельности купцов была во многом обусловлена двойственностью отношения православия к предпринимательству.

* Евгений (Болховитинов). Собрание поучительных слов в разные времена... Киев, 1834. Ч.4. С. 63–68.

** Крестовников Н.К. Семейная хроника Крестовниковых М.: 1903. Кн. 1. С. 30.

*** Вебер М. Протестантская этика. М.: 1972. Ч. 1. С.85.

Выше мы отмечали положительное влияние православной церкви на формирование трудовой этики, но, с другой стороны, эти же факторы значительно замедляли процесс развития предпринимательства в России. Это происходило из-за того, что церковь осуждала банковскую деятельность и финансовые структуры вследствие их ростовщической природы и существования за счет ссудного процента. Поскольку экономика и производство не могут существовать без финансовой системы, то предпринимателям, специализирующимся на финансово-кредитных операциях, приходилось постоянно вести жизнь с двойной моралью. Они использовали многочисленные комбинации социально-религиозного и делового характера, чтобы обойти церковные и государственно-бюрократические запреты для ведения своей профессионально-предпринимательской деятельности. Это в свою очередь сильно сказывалось на морально-этических качествах людей. Кроме того, предприниматели середины 18–19 в.в. постоянно ощущали свою социальную неполноценность по сравнению с дворянством и высшим и средним чиновничеством. Это все приводило к формированию двойного стандарта в деловой этике. В своем, купеческом, кругу они были в высшей степени обязательны. Но по отношению к другим сословиям могли допускать любые отклонения. Все перечисленные обстоятельства сформировали

практическую потребность в постоянном учете изменяющихся условий. Когда внутренняя психологическая установка рождала, формировала и развивала предпринимательский компонент, без которого не было бы необходимого предпринимательского действия. Этические нормы, которые также постоянно изменялись, корректировали как ПК, так и само ПД.

Современное представление о предпринимательстве раскрывает только вторую часть процесса: ПК→ПД, да и то в ущемленном виде, предполагая, что предпринимательская деятельность – это лишь только способ приобретения материальной выгоды. Другими словами, действие и деятельность – единый процесс, который приводит к предпринимательскому результату в виде прибыли. В доказательство этого рассмотрим базовые определения предпринимательской деятельности (ПД). Вот как определяет ее Толковый словарь «Энциклопедия предпринимателя»: «Предпринимательство – инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода...»* «Словарь справочник менеджера» трактует ПД следующим образом: «Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляющая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров**».

* Энциклопедия предпринимателя. Толковый словарь. /Сост. С.М. Синельников и др.СПб.: ТОО «Олбис», АО «Сатис», 1994. С. 218.

** Словарь-справочник менеджера. /Под ред.М.Г. Лапусты. М:Инфра-М, 1996. С. 359.

Большой экономический словарь дает такую трактовку: «Предпринимательство – инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени...»*.

* Большой экономический словарь. /Под ред. А. Н. Азрилиана. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. С. 313.

Но есть и другие точки зрения, которые приближают нас к авторской. Например, в Толковом словаре В.Даль есть упоминание о внутреннем качестве предпринимателя. Раскрывая понятие «предпринимать», В.Даль пишет: «Предпринимать – решиться исполнить какое либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного; Предприимчивость – свойство, качество и способность»**.

** Толковый словарь живого великорусского языка. П.М: Русский язык, 1990. Т. 3. С. 388.

Более конкретные высказывания о внутренних свойствах, необходимых для предпринимательства и выражающих индивидуальный предпринимательский компонент, мы находим в следующих источниках.

Словарь современной экономической теории: «Предприниматель (предпринимательство) – организующий фактор процесса производства. Предприниматели несут ответственность за экономические решения: что производить, в каком количестве, какой метод производства применять... разделение функций является источником изменений делового поведения, особенно целей, преследуемых фирмой»*.

* Словарь современной экономической теории Макмиллана / под общей ред. Д.У. Пирса. Пер. с англ. М.: «Инфра-М», 1997. С. 154.

Англо-русский словарь-справочник «Economics» развивает понятия ПК и ПД: «Предпринимательство – искусство конкуренции или способность успешно конкурировать, создавая новые виды товаров, изыскивая новые пути сокращения издержек, делая товары все более привлекательными для потребителей»*.

* Экономикс: Англо-русский словарь-справочник. Э.Дж. Доллан, Б.И. Домненко. М: Лазурь, 1994. С. 321.

Наиболее адекватные представления о ПК, по нашему мнению, высказывает В.В. Гончаров: «Предприниматель – ... обладающий чертами характера и навыками воплощения поставленных целей в жизнь ... стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее в прошлую деятельность. ... ищет новые направления деятельности, ... предприниматель творит будущее. ...

Предприниматель – природный экспериментатор, ставит новые и более сложные цели, ... стремится к решениям нестандартным и разрабатывает варианты решений сам»*.

* Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М: МНИИПУ, 1998. С. 111–112.

Предпринимательский компонент является основой основ всякого предпринимательства, поскольку только он дает возможность нововведений, без которых нет развития. Но развитие также будет весьма ограниченным, если цель его только материальный результат, выраженный в денежной прибыли. Об этом мы можем прочесть в книге Е.В. Глушченко «Основы предпринимательства»: «Мы можем определить предпринимательство как деятельность, которая на основе риска инициирует, на основе предприимчивости организует, на основе ответственности стабилизирует и на основе личной заинтересованности развивает ту или иную форму добычи материальных либо духовных благ в сфере производства или обмена»*. Именно духовные блага, о которых, как мы проследили выше, говорят все основные религии мира и вся история развития предпринимательства. Следовательно, предпринимательский результат (ПР) – это синтез предпринимательского компонента, реализованного в предпринимательском действии. Он имеет тройственную сущность: материальную, социальную и морально-этическую.

* Глушченко Е.В., Капцов А.И., Тихонравов Ю.В. Основы предпринимательства. Учебное пособие. М: Вестник, 1996. С. 15.

Итак, мы можем теперь сделать вывод о сущности предпринимательской деятельности и дать ей свое определение. **Предпринимательская деятельность** – это креативное единство трех составляющих предпринимательских компонентов. С одной стороны, индивидуум создает образ предполагаемого действия и реализует усилия, которые преобразуются в формализованные действия по достижению предпринимательского результата. Тот, в свою очередь, может проявляться в виде материального результата в любой форме, а также социального и морально-этического результатов в любых формах проявления. Предпринимательская деятельность регламентируется и нормируется морально-этическими установками данного социума. После свершения его и достижения промежуточного результата возникает вновь необходимость проявления и включения в процесс ПК. То есть формируется циклический процесс:

ПК - ПД - ПР-ПК" - ПД' - ПР'->ПК" –ПД" – ПР''→.....

где ПК – предпринимательский компонент;

ПД – предпринимательское действие;

ПР – предпринимательский результат.

Данное триединство составляет бесконечный цикл предпринимательской деятельности. В отличие от всех приведенных выше определений предпринимательской деятельности в нашем присутствии следующие дополняющие компоненты:

- а) ПК как самостоятельная и определяющая все остальные действия часть;
- б) зафиксирован эффект образа будущего ПД;
- в) введено понятие синтеза ПК в ПД через реализующее усилие;
- г) помимо материального результата в денежной форме, добавлен материальный результат в любой другой форме, а также – результат духовного и социального порядка в любой форме проявления;
- д) введено понятие морально-этических установок, которые регламентируют и нормируют ПК, ПД, реализующие усилия, а также результаты, которые они дают;
- е) определен цикл предпринимательской деятельности.

В результате приведенных посылок мы можем заключить, что предпринимательская деятельность – это суть развивающийся процесс на основе нововведений с конкретными историко-этическими установками социума. Следовательно, имея в виду выведенное нами ранее понятие организации и соединив его с понятием предпринимательской деятельности дадим определение такой категории, как предпринимательская организация.

Предпринимательская организация (ПО) – это любое социосистемное объединение людей, как естественное, так и искусственное, которое на основе коллективного предпринимательского компонента (синтеза индивидуальных предпринимательских компонентов) ставит перед собой цель осуществлять процесс предпринимательской деятельности, выбранного направления на основе введения и развития инноваций в соответствии с социально-этическими установками и нормами общества в целом и определяющим жизнь предпринимательской организации социумом в частности.

Исходя из содержания данного определения можно заключить, что ПО может быть организация любой формы собственности и сферы деятельности. Как торговая фирма, так и государственное министерство; как промышленное предприятие, так и учебное заведение; как посредническая контора, так и религиозное учреждение. В тоже время, если в процессе функционирования номинально-

коммерческой организации не наблюдается цикл ПК-ПД-ПР → ПК'..., то такая организация не является предпринимательской, то есть развивающейся.

Следовательно, ключевым условием развития организации является постоянное совершенствование профессиональной компетенции. Основные отличия классического и предлагаемого методологического подхода к управлению персоналом представлены на рис. 1.1.

Добровольное делегирование объектом управления управляющему субъекту полномочий по организации своих профессиональных навыков с целью получения соответствующих условий для собственного жизнеобеспечения рассматривалось на всем протяжении существования предпринимательства с точки зрения поиска возможных, приемлемых вариантов менеджмента персонала.



Рис. 1.1. Классический и предлагаемый методологический подход к менеджменту персонала в организации. О – организация, НО – предпринимательская организация

A – начало предпринимательского процесса.

– Δ'–A' – приращенное предпринимательское действие первого оборота.

– Δ''–A'' приращенное предпринимательское действие второго оборота.

– Δⁿ–Aⁿ – приращенное предпринимательское действие n-го оборота.

– P' – A^{P'} – последующее предпринимательское действие с приращением прибыли первого оборота.

– P'' – A^{P''} – последующее предпринимательское действие с приращением второго оборота.

– Pⁿ – A^{Pⁿ} – последующее предпринимательское действие с приращением n-го оборота.

Имея ввиду все вышесказанное, определим, что целью нашего дальнейшего изложения будет рассмотрение системы менеджмента персонала в предпринимательских организациях на основе формирования исходных компонентов для цикла ПК-ПД-ПР→ПК'... . Для этого прежде всего необходимо произвести выявление, формализацию, развитие и реализацию у персонала предпринимательского компонента, поскольку предпринимательская деятельность в нашем понимании основывается на данном архетипе.

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА КАК ТИПА ВЛАСТИ

Менеджмент персонала – это неразрывная и органически проникающая во все составные часть менеджмента как сущности. Без менеджмента персонала не существует самого менеджмента, и наоборот. Воздействие на работников и на процесс деятельности организации через них возможно посредством реализации принципов власти. Менеджменту соответствует свой определенный тип власти. Что же это за власть?

Социально-общественные науки формируются практиками и теоретиками на основе собственных представлений о реальной действительности. Каждый человек, участвующий в этом процессе, считает реальностью то, в какой среде он находится и каким информационным полем пользуется. Кроме того, представление о реальности определяет содержание той или иной науки.

В технических и естественных науках представление формируется исходя из опытного материала, который возможно в короткий срок повторить, изменить параметры с целью получения другого результата. Это значительно облегчает творческую деятельность исследователей в данных областях знания.

В социально-общественных науках повторяемость сопряжена очень часто с невозможностью на практике изучить какой-то процесс с новыми параметрами. Это обусловлено тем, что главным объектом изучения является человек, который постоянно изменяется, и соответственно общественный эксперимент всегда проходит с другими параметрами. Что касается сроков, то они почти всегда имеют десятилетние периоды. За это время меняются общественные представления не только о методах деятельности человека, но и представления о путях развития человека и его сущности.

Все это обуславливает представления как об обществе в целом, так и о менеджменте как таковом. Если в XIX и в начале XX века менеджмент представлялся как система исключительно насильственного воздействия на работника, то середина века прошла под принципом партнерских отношений в менеджменте.

Процесс глобализации человеческих отношений требует адекватного представления о внешней и внутренней среде и согласовании интересов субъекта и объекта управления в процессе производства. Это представление диктует в свою очередь соответствующие принципы и методы менеджмента. Менеджмент – это постоянно меняющаяся система ценностных и морально-этических принципов, которые формируют его механизм в реальной производственной деятельности.

В процессе развития человеческого общества методы воздействия субъекта управления на объект управления постоянно видоизменялись. Существует по крайней мере около двадцати видов управления (власти). По мнению автора, их можно объединить в семь типов: административно-командное управление, плано-директивное управление, авторитарное, тираническое, охлократическое, демократическое и менеджмент. Какие же особенности отличают каждый тип?

1. Административно-командный тип управления (власти) – АКУ – это такой тип власти, при котором субъект управления жестко персонифицирован, его приказания не подлежат обсуждению, объект управления в формировании управленческих решений участия не принимает. Основная мотивация у исполнителя при выполнении приказов – это боязнь наказания, как административного, так и материального.

Субъект управления формирует систему реализации интересов объекта управления только на краткосрочный период, которая носит простой тип воспроизводства. Среднесрочные и долгосрочные интересы исполнителя вне поля зрения субъекта управления.

2. Плано-директивный тип управления (власти) – ПДУ. По содержанию – это тот же АКУ, но опосредованный через структуры законодательной и исполнительной власти. Раньше это были ЦК КПСС, Верховный Совет, Госплан, обком, крайком, горком, райком, партком, местком и т.д. и т.п. Через эти структуры властные решения доводились до исполнителей. И хотя решения принимались очень узким кругом лиц, насчитывающим максимум десяток-другой руководителей, они облекались в цветастые обертки «воли народа».

Создавалось впечатление, что через выборную систему «территориально-производственного» принципа управления решения принимаются всем народом и, соответственно, в интересах народа. Но по сути эти решения были в интересах весьма узкого круга руководящих работников и его ближайшего окружения. Исполнители же, которых всегда было абсолютное большинство населения, могли по-прежнему рассчитывать на реализацию только краткосрочных интересов простого типа воспроизводства.

3. Авторитарный тип управления (власти) – АУ. Это крайняя форма АКУ, при которой власть авторитета, лидера (генерального секретаря, президента, директора и т.д.) абсолютизирована и непререкаема. Она имеет неограниченную бесконтрольную полновластную волю одного лица. Авторитет этого лица не нуждается в постоянном подтверждении и доказательстве его исключительности. Авторитет личности может распространяться на любую область общественной жизни: политическую, военную, научную, религиозную и т.д.

Однако поведение исполнителя в данном случае двойственно: с одной стороны, он испытывает

жесткий, авторитарный нажим на свою волю, сопровождающийся прямым насилием вплоть до самого жесткого наказания (увольнение с работы, всевозможные штрафы, взыскания, аресты и т.п.), но с другой стороны, исполнитель добровольно делегирует авторитету права по управлению своей личностью.

Второй момент объясняется тем, что авторитарная власть, используя возможности средств массовой информации и информационного воздействия, формирует общественное мнение, которое в свою очередь устанавливает жесткие устойчивые личностные стереотипы мышления и духовной жизни исполнителей. Данный процесс обуславливает потребность в поклонении, безграничном доверии авторитету, и как следствие – личностное безволие и нежелание строить свое общественное положение вне сферы авторитарного влияния.

Доказательством этому могут служить кадры из документальной хроники, где мы видим картины фанатического поклонения Ленину, Троцкому, Сталину, Гитлеру. Мусолини, Мао Дзедуну, Ким Ир Сёну, Кастро и др. Кроме того, неоднозначность данного типа власти заключается в том, что в нем присутствует такое явление, как харизматичность авторитарных личностей. Все авторитеты в той или иной степени обладают личной харизмой.

Харизма – это способность человека своим личным влиянием воздействовать на других людей, убеждая их делать то, что в его интересах. Вследствие этого формируется харизматическое авторитарное управление. Оно существует двух типов: а) этическое авторитарное харизматическое управление, при котором авторитет использует свое влияние для удовлетворения интересов большинства населения или персонала и постоянно находится в процессе согласования этих интересов; б) неэтическое авторитарное харизматическое управление, при котором авторитет использует своё влияние на людей для удовлетворения только личных интересов и интересов своего ближайшего окружения.

К сожалению, второй случай характерен для всех исторических политических деятелей двадцатого века. Почти все они при своём правлении переходили к следующему типу власти – тираническому.

4. Тиранический тип управления (власти) – ТУ. Это экстремальный вид АУ, в которой переходит неэтический авторитарный тип управления. Единственный мотив исполнителя выполнять приказы тирана – это страх за собственную жизнь и судьбу своей семьи. Ограничений в жесткости методов воздействия на исполнителей у тирана не существует. Разновидностью тиранического типа власти является тоталитаризм, то есть безграничная власть правящей партии, во главе которой стоит тиран. История показала, что общество, основанное на тирании и тоталитаризме, не имеет будущего. Период его существования ограничен обычно жизнью самого тирана.

5. Охлократический тип управления (власти) – ОУ. Это власть толпы. Следовательно данный тип власти – это управление властью толпы. Согласно общепринятой классификации, толпа бывает: случайной, экспрессивной, конвенционной и действующей, которая подразделяется на агрессивную, противоборствующую и спасающуюся.

Не вникая в содержание каждого вида, скажем, что управление толпой – это самый древний вид управления; он применяется только в тех случаях, когда необходимо создать видимость общественного признания тех или иных решений лидеров, которые управляют толпой. Эта необходимость возникает при отсутствии легитимности властных структур в периоды революционных ситуаций, общественных кризисов и волнений.

Мотивация исполнителей – участников толпы заключается, с одной стороны, в добровольной передаче организаторам митингов, собраний, шествий и т.п. права формулировать за них их желания, а с другой стороны, вера в то, что их пожелания, которые формализуются в решениях, удовлетворяют их интересы. Это ощущение усиливается тем, что каждый участник искренне полагает, что он творит собственное настоящее и будущее. Однако практика показывает, что в лучшем случае организаторами толпы удовлетворяются самые краткосрочные простого типа воспроизводства интересы исполнителей.

6. Демократический тип управления (власти) – ДУ. Данный тип означает управление властью народа. Возникает вопрос: чем же ОУ отличается от ДУ – там толпа, здесь народ? Ответ на наш взгляд, достаточно прост. При ДУ существуют устойчивые структуры законодательной и исполнительной власти (Государственная Дума, думы субъектов федерации, местные законодательные органы, администрации регионов, муниципалитеты, префектуры, директораты и т.д.), которые отсутствуют при охлократическом типе управления.

Основная задача этих структур - разработать такой механизм согласования интересов большинства населения и правящих кругов (администраций различных организаций и его персонала), который

постоянно устанавливал бы критерии развития этих интересов. Духовные, морально-этические, социально-экономические и другие интересы субъектов и объектов управления должны быть в процессе постоянного согласования.

Демократический тип управления (власти) основан на том, что закон развивающихся потребностей должен быть безусловным законом демократической власти. Данный тип управления должен учитывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные интересы исполнителей на всех уровнях государственной и производственной иерархии расширенного типа воспроизводства. Демократии в обществе тем больше, чем больше реализуются демократические принципы, основной из которых – это удовлетворение интересов абсолютного большинства населения (персонала).

В свою очередь, чем больше можно будет удовлетворить интересов исполнителей (в процессе их согласования между исполнителями и субъектом управления), тем больше в обществе будет реализован данный основной демократический принцип, тем более общество будет демократично. То есть должна выполняться формула: демократии в обществе тем больше, чем больше реализуются согласованные интересы большинства населения, чем больше реализуются согласованные интересы большинства людей, тем в обществе больше демократии.

Здесь необходимо сделать следующие замечания. Демократические принципы существуют в том или ином виде в той или иной степени в любом обществе, при любом типе управления (власти). У восточных тиранов, древнеримских императоров, русских царей, средневековых инквизиторов существовали демократические органы управления, которые осуществляли властные функции (диван, сенат, дума и т.д.), где так или иначе происходил процесс согласования интересов правителей и подданных. Уровень демократизации определялся количеством и качеством реализационных согласованных интересов.

Исходя из последнего утверждения мы можем сделать вывод о том, что уровень демократии можно рассчитать, введя коэффициент демократизации общества или любой организации. Для этого достаточно составить перечень причинных и следственных параметров удовлетворения интересов большинства населения (персонала).

Более чем двухсотлетняя история производственного управления показала, что менеджмент является наиболее эффективным методом управления именно потому, что по крайней мере за последние пятьдесят лет он исповедовал демократические принципы управления.

7. Менеджмент – это такой тип управления (власти), при котором демократические принципы наиболее приемлемы. Это обеспечивается с помощью постоянного процесса согласования интересов субъекта и объекта управления.

Менеджмент в наибольшей степени отвечает потребностям и условиям рыночной экономики. Он возник и оформился в своеобразную концепцию практического управления в условиях свободного предпринимательства, конкуренции и экономической мотивации. Его антиподы – АКУ, ПДУ, АУ, ТУ, ОУ выполнили свои функции в историческом развитии человечества. Однако менеджмент является наилучшим способом управления в условиях нормально функционирующей рыночной экономики. В ситуации кризиса, экстремальности вполне допустимо и даже рекомендуется использовать некоторые элементы АКУ или АУ. Но здесь важно отметить, что использование этих элементов должно быть ограничено тем промежутком времени, пока общество или организация находятся в данной ситуации. Как только кризис миновал, жизненно необходимо перейти к менеджерским (демократическим) принципам управления.

В связи с этим основными признаками менеджмента как типа управления можно считать следующие:

а) Исходным моментом организации управления и его осуществления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности, установки. Это находит свое выражение как в управлении внутренними процессами деятельности людей, так и процессами их поведения во внешней социально-экономической среде.

б) В подходах, принципах и методах управления отдается явный приоритет социально-экономическим средствам и методам управления. Наиболее явно это проявляется в маркетинге – управлении, ставящем в центр внимания интересы потребителя.

в) Менеджменту присущ профессионализм управления, выступающий как одно из главных требований к менеджеру и персоналу. Менеджмент требует постоянного осваивания экономических и социально-психологических знаний.

д) В организационном отношении для менеджмента характерна гибкая организация управления, способная быстро перестраиваться в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними

условиями. Субъект и объект управления, а соответственно и сама организация должны быть инновационного типа. Менеджмент предъявляет комплекс требований к личным качествам руководителя. Главными среди них являются гибкость, восприимчивость к нововведениям, предприимчивость, коммуникабельность и профессиональная уверенность. Менеджмент часто называют искусством управления.

В последнее десятилетие происходит заметная тенденция к усилению демократических принципов управления, которые заключаются в том, что отношения между субъектом и объектом управления все более носят партнерский характер. Это объясняется тем, что руководитель по содержанию своей деятельности обязан создать такие условия деятельности для подчиненного, которые носят творческий характер. Руководитель не может разбираться, а подчас и не компетентен в его профессиональных функциях. Поэтому он вынужден делегировать права, в том числе и административные, своему подчиненному для выполнения им своих профессиональных функций.

Все чаще на этих должностях оказываются работники интеллектуального труда. Этим работников со своим огромным багажом знаний весьма условно можно назвать подчиненными. Они более заслуживают звания «помощники». Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации.

Безусловно, работники умственного труда являются «подчиненными» в том смысле, что они зависят от «босса», который принимает их на работу и увольняет, поощряет и наказывает и т.д. Но руководитель может хорошо работать только в том случае, если подчиненные компетентны помогать начальнику в различных исследованиях и процедурах. В свою очередь «подчиненные» зависят от начальника в том, что именно он определяет общее направление их деятельности и подводит общий итог их работы.

Следовательно, мы можем сделать вывод, что разными группами работников нужно управлять по-разному. Одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще подчиненными следует управлять как «партнерами», а партнерство исключает «жесткое управление», поскольку предполагает равенство участников трудового процесса. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Следовательно можно сказать, что менеджмент все больше становится похожим на маркетинговую деятельность.

Процесс управления имеет тенденцию перерастать в процесс регулирования, ориентированное на конечный результат. Учитывая выше обозначенные особенности менеджмента, такое регулирование будет реализовано в первую очередь через сотрудничество на основе партнерства. Конечным результатом этого партнерства должно стать качество продукта и самого труда.

Итак, подведем итог. Менеджмент как тип власти приобретает все большее значение в процессе управления обществом и организациями. Демократические принципы управления являются основой для повышения продуктивности производства, благосостояния и духовности населения.

Теперь несколько слов о воздействии власти. Каково же значение власти сегодня, каким образом, с помощью каких средств она воздействует на сознание и поведение людей? Ответив на этот вопрос, мы сможем найти ответ и на вопросы о путях менеджмента персоналом в предпринимательских организациях.

Любая власть (тип власти) главной целью ставит влиять на поведение людей через их сознание в нужном для нее направлении. От тирании до просвещенной демократии – всякая власть вначале меняет сознание, строит стереотипы поведения, связывает их с деловыми установками, а потом лишь разрабатывает алгоритмы, стимулирующие деятельность исполнителей. Так было всегда и, очевидно, будет в будущем. В 21 веке складывается совершенно иная информационно-интеллектуальная основа властного управления сознанием и деятельностью исполнителей. Сделаем попытку разобраться – что это за основа.

Согласно философскому словарю, сознание – это высшая форма отражения объективной действительности, которая представляет собой единство психических процессов, активно участвующих в осмыслении человеком окружающего (объективного) мира. Оно возникает в процессе всякой деятельности. Каждое своё действие человек оценивает по сравнению с общественной нормой и мерой. Сознание вне мышления не существует. Мышление – это деятельное целенаправленное изменение деятельности в соответствии с ее собственной сущностью.

Если мы выделим смысловые центры данных определений, то у нас образуется следующая

смысловая цепочка: отражение действительности – осмысление окружающего мира в процессе всякой действительности – соблюдение общественных норм и мер – мышление – изменение действительности – собственная сущность.

Соединив начато с концом данной логической цепи получим: мыслительный процесс – это отражение и изменение действительности исходя из индивидуальной сущности посредством деятельности.

Следовательно, чтобы деятельность и её результат соответствовали нужному для власти направлению, необходимо формировать сознание через соответствующую внешнюю, которая формирует внутреннюю среду человека. Схематически данный процесс показан на рис. 1.

- 1) Это существующие образы, деятельность и результат исполнителя, которые не устраивают власть.
- 2) Это переходные стадии под воздействием системы установок власти.
- 3) Сложившиеся образы, деятельность и результат исполнителя, заданные властью.

Следовательно, предметом труда для власти в данном случае является сознание и мышление исполнителя. Средством труда – информационные поля и технологии. Орудием труда – средства массовой информации, политические технологии, образование, наука, идеология, культура. Инструментарием – пропаганда, социальные, политические, исторические, экономические, культурологические и др. мифы, стереотипы, символы, манипуляции, подмена понятий, алогичность, бездоказательность, использование низменных инстинктов, ложь, аморальность и прочее.

Итак, используя классические трудовые категории, можно построить структуру воздействия власти на людей.

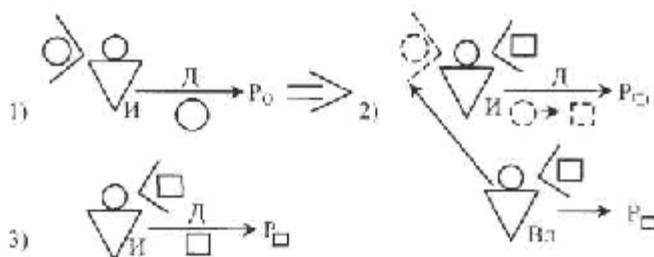


Рис. 1. Процесс формирования и реализации новой деятельности посредством власти



Вплоть до второй половины 20-го века власть воздействовала на людей через материально-вещественную собственность. Прежде всего это происходило потому, что исполнитель не способен был поддерживать свое существование без согласия капиталиста. Мышление также формировалось через прикрепленность исполнителя к чужой собственности и по сути отчуждалась от работника. Однако бурное развитие научно-технического прогресса, социальных отношений, творческого труда, повышение благосостояния населения индустриально развитых стран мира все более смягчает такую зависимость.

Происходит процесс, обратный отчужденности интеллекта, профессионализма работника от используемой им не своей частной собственности. Собственность активно начинает соединяется с исполнителем, поскольку этой собственностью становится его интеллект и профессионализм, а не

средства производства капиталиста.

Безграничная, бесконтрольная эксплуатация исполнителя капиталистом становится все слабее. Эксплуатация становится во многих случаях просто невозможной, поскольку высокий уровень жизни, гарантии личной свободы и эксклюзивность интеллекта исполнителя позволяют ему в достаточной степени диктовать условия как работодателю, так и государству.

Происходит процесс передачи работодателю своего интеллекта, профессионализма в аренду, получая взамен часть новой создаваемой стоимости в виде предпринимательского дохода, что закрепляется правовыми нормами и документально оформляется.

Эти объективные процессы объясняются технологической эволюцией современной цивилизации. Главной особенностью её является то, что продуктом современных технологий является не столько материально-вещественный товар, сколько информационное поле, которое позволяет легко его преобразовывать в любой другой продукт. Информационное поле – это не что иное, как вполне конкретная структура человеческого общественного сознания, состоящего из множеств индивидуальных.

Это своеобразный абстрактный труд, овеществленный в информационном поле. Следовательно, объективно появляются люди, которые формируют, обрабатывают, изменяют и манипулируют этим полем по заданию власти.

Менеджмент становится инструментом социальной инженерии, эффективность которого переходит из области управления трудовыми функциями в область управления интеллектом, общественным сознанием и деятельностью масс. Это происходит посредством информационных технологий, которые через воздействие на информационные поля перестраивают массовое и индивидуальное сознание. Влиять на сознание оказалось гораздо более эффективнее, чем на традиционные предметы труда. Перестройка, переналаживание систем ценностей и восприятия людей приносит значительно большие доходы. В начале 21-го века все чаще изменение общественного сознания многократно усиливает влияние власти на людей. Никого не нужно заставлять, наказывать – все с энтузиазмом будут делать задания власти, будучи твердо уверенными, что это и есть их личные интересы, поскольку потребности личности подстраиваются под потребности власти.

Информационные технологии, воздействуя на сознание через Internet, корпоративные компьютерные сети стали приносить гораздо большие прибыли. Подвергнувшись целенаправленному воздействию информационных технологий, индивидуум практически утрачивает объективные критерии истины. Человек начинает соотносить себя не с объективной реальностью, а с теми представлениями, которые диктуют информационные технологии власти. Исполнитель теряет объективные критерии истинного и отдается господствующему мнению как в профессиональной, так в бытовой деятельности. Французский политический деятель середины 20-го века А. Грамши говорил, что власть держится не только на насилии, сколько на согласии. Механизм власти – это прежде всего убеждение и согласование интересов и действий.

Говоря о государстве, А. Грамши писал, что государство – это вся совокупность практической и теоретической деятельности, посредством которой господствующий класс оправдывает и удерживает своё господство, добиваясь при этом активного согласия руководимых. И нам стоит только добавить, что если власть уже создала образ ценностных установок и говорит, что наши интересы – это ваши интересы, то по сути проблема управления людьми решена. Создав же рабочий механизм производства таких образов, можно ставить по сути любые цели, и люди будут стремиться к ним. Какова же структура такого механизма?

Во-первых, необходимо добиться, чтобы индивидуум считал себя частью толпы, частью массового сознания. В толпе личность исчезает, чувства и мысли отдельных личностей принимают одно направление и одну степень морали и этики. Кроме того, в толпе чувство ответственности «засыпает» и возлагается на лидера.

Во-вторых, необходимо заложить в образовательный процесс нужные для власти ценности и ориентировки. Очень важно, чтобы они проходили через все образовательные структуры. Начиная с дошкольных учреждений и заканчивая системой последипломного и дополнительного профессионального образования.

В-третьих, наука, прежде всего общественные науки, также должны создавать ценностные ориентации, необходимые власти.

В-четвертых, идеология. Это составная часть механизма управления общественным сознанием как бы обволакивает все предыдущие три.

Главным инструментом у идеологии является средства массовой информации. В свою очередь в арсенале СМИ имеется несчетное количество способов и методов манипулирования общественным сознанием и через него деятельностью людей.

Это тот инструментарий, который позволяет власти реализовывать свои интересы.

Чем более информационные технологии будут развиваться и распространяться, тем все более грозным оружием воздействия на людей будет обладать власть. Поэтому от морально – этических воззрений и ориентации власти будет зависеть судьба общества и личности.

РАЗДЕЛ I. СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА КАК СЛЕДСТВИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТА И ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

§ 1. Выявление сущности субъекта и объекта менеджмента персонала через объединение их индивидуального целеполагания в совместной деятельности

Необходимость учета при организации управления персоналом предпринимательских структур такого качественного аспекта, как «добровольное делегирование объектом управления управляющему субъекту полномочий по организации своих профессиональных навыков с целью получения соответствующих условий для собственного жизнеобеспечения», рассматривалась на всем протяжении существования предпринимательства с точки зрения поиска вариантов управления персоналом (порой полярных по своей сути).

Так, в 30–50-х гг. XX в. на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Перенос центра тяжести в управлении с формализованного выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая подвергала критике концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь материальную заинтересованность, настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование: «человек – главный объект внимания». Создатели этой школы использовали достижения-психологии и социологии – наук о человеческом поведении в управлении.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга (1863–1916), переехавшего в 1892 г. в США и преподававшего в Гарвардском университете. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Мюнстерберг был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Он провел массу экспериментов и создал множество психологических тестов, с помощью которых изучал способности и склонности испытуемых к различным профессиям, должностям, совместимость работников друг с другом, проблемы утомляемости, несчастных случаев на производстве. Мюнстерберг первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять прежде всего людьми, а не машинами. Заслуга Мюнстерберга состоит также в том, что его школа подготавливала первых в мире промышленных психологов по заявкам предприятий и организаций*.

* См.: История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. А. Валового. М.: Инфра-М, 1997. С.188–189.

В том же концептуальном направлении работал Элтон Мейо (1880–1949), которому принадлежит особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений.

Он провел ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты» (фирма «Вестерн электрик», Чикаго 1927–1939).

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию

«Хоторнские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Обозначились возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации»*.

В этой связи в современной теории управления персоналом закономерно возникла необходимость рассмотрения проблем совершенствования персонала как совершенствования профессиональных личностных качеств каждого из его субъектов, организационно-технологического компонента производственного процесса.

Сейчас понятие «человеческий фактор» используется в философии, социологии, психологии, педагогике, медицине, науке управления и других науках, каждая из которых работает с этим понятием в соответствии со своей спецификой: философия сосредотачивается на общих положениях, наука управления – на конкретике. Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т.д.

Именно человеческий фактор определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать. В деятельности сегодняшнего менеджера преобладают социально-экономические и психологические методы управления над традиционными административными. Взаимоотношения менеджера, большей частью неформальные, со множеством людей составляют специфику его работы. Характерно высказывание крупного японского менеджера Акио Мориты: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, то же оборудование и то же сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди»*.

Пожалуй, самое наглядное представление о роли и значении человеческих отношений в решении разнообразных практических задач дает известная книга Дейла Карнеги «Как приобрести друзей и оказывать влияние на людей», где он формулирует основные методы обращения с людьми*.

Д. Карнеги считает, что в современной системе управления имеют значение 3 существенных фактора: люди, финансы и техника – и первое место занимает фактор «люди». Среди господствующих целей менеджмента (отношения между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

Менеджмент, как считает Д. Карнеги, это психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т.д.

«В умении обходиться с людьми заключается суть управления», подчеркивает Ли Якокка: «Мне встречалось много людей, – пишет он, – которые были умнее меня... и тем не менее я их оставил далеко позади. Почему?.. Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто»*.

Именно поэтому необходимо рассмотрение проблем совершенствования количественной и качественной структуры персонала как проблемы рынка труда, где в качестве спроса выступают формализованные параметры профессионально-квалифицированных навыков и личностных качеств, определяемых уровнем технологического и организационного развития данного предприятия.

Впервые системный подход к управлению персоналом был применен Ф.У.Тейлором (1856–1915). Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до сих пор управляемого с помощью кустарных, ремесленных, «дедовских» методов. Дальнейший рост эффективности производства стал невозможен без его всесторонней рационализации, экономии времени и ресурсов.

До Тейлора под менеджментом понимались самые неожиданные явления, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию определенность, назвав его «организацией производства».

Более или менее четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе «Управление циклом» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента», где Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые впоследствии получили название «тейлоризм».

Тейлор пришел к 4 научным принципам:

- создание научного фундамента, заменяющего старые сугубо практические методы работы: научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Первой фазой методологии научного управления является анализ содержания работы и определение ее основных операций. Затем на основе полученной информации рабочие операции изменяются с целью устранения лишних, непродуманных движений и разрабатываются стандартные приемы их выполнения для повышения эффективности работы. Предусматривается, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, должно быть реальным и учитывать возможность небольшого отдыха и перерывов в работе. Это дает возможность установить выполнимые нормы и платить дополнительно тем, кто их перевыполнит.

Примером использования на практике принципов «научного управления» является оптимизация труда грузчиков угля компании «Бетлехем Стил» (США). Тейлор установил, что оптимальная (с точки зрения меньшей утомляемости рабочего) нагрузка лопаты равна 21 фунту. По его предложению были изготовлены лопаты различных видов, соответствующие сорту отгружаемого угля. Число грузчиков на сортировочной станции впоследствии было уменьшено с 500 до 150 человек, что сэкономило фирме 80 тыс. долл. в год; среднее число тонн угля, перегружаемое одним рабочим в день, возросло с 16 до 59; средняя заработная плата работников увеличилась в 1,5 раза.

Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих, и разработал систему материальных стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком*.

* См.: История менеджмента. С.171 - 172.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Рассмотрение проблемы совершенствования количественного и качественного состава персонала как отражение взаимодействия спроса и предложения на продукцию, производимую данной фирмой, приводит к решению проблемы качественного совершенствования организационно-технологической структуры производства, позволяющей повысить конкурентоспособность производимой данной фирмой продукции. Разработка данной проблемы велась последователями Тейлора.

Так, Ф.Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников, что позволило ему разработать так называемые самокарты, т. е. карты цикла одновременно выполняемых микродвижений*. Это оказало большое влияние на развитие школы научного управления.

* См Гилбрет Ф. Изучение усталости. М., 1921; Прикладное изучение движений. М., 1925.

Лилян Гилбрет первой начала заниматься вопросами функционального кадрового управления, их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все ее научные исследования имели практическое применение, высоко оценивались современниками и широко использовались на многих предприятиях.

В частности на некоторых из них были открыты при ее поддержке школы по работе с персоналом, где проповедовалась мотивация труда работников на основе вознаграждения и уважения их личности*.

* См.: История менеджмента. С. 177.

Учитывая характер экономических реформ, предусматривающий принципиальные изменения форм собственности, экономических и административных рычагов управления социально-экономическим развитием общества, а также то, что и в российском обществе произошли за последние годы кардинальные перемены, сформировались новые социальные группы и слои, резко усилилась дифференциация общества по доходам, обострились многие социальные проблемы, которые привели к усилению социально-политической напряженности, приходим к выводу об острой необходимости планомерного введения в экономику элемента социальной ориентированности.

Социальная ориентированность экономики – это прежде всего направленность производства к потребителю и удовлетворению в первую очередь массовых потребностей населения. При этом повышение действенности системы стимулов к труду не может быть проведено за счет ликвидации социальных гарантий. Социальная ориентированность также означает значительные масштабы перераспределения доходов между более обеспеченными и менее обеспеченными группами населения, аккумуляцию в федеральном и региональных бюджетах средств, предназначенных для оказания социальной поддержки населению.

Даже скромный экономический рост создает благоприятные предпосылки для расширения базы налогообложения и внесения взносов в фонды социального страхования, способствует снижению уровня безработицы и расширяет доступ к системе.

Реализуемая в настоящее время социально-экономическая политика ведет к быстрому разрушению сложившихся в прошлом форм социального обеспечения, лишает население привычных способов социальной защиты. Пока не созданы новые механизмы ее реализации, а старые разрушены или подорваны, неизбежно будет нарастать напряженность в обществе.

В связи с резким сокращением защитных функций государства по отношению к семье и гражданину положение людей осложнилось, что вызвало не только обвальное падение уровня жизни значительной части населения, но и деформацию прежних социальных норм и представлений. В таких условиях рамки необходимой социальной защиты расширяются настолько, что должны охватывать практически все основные аспекты жизнедеятельности – от развития культуры и образования до здоровья и личной безопасности.

Совершенствование технологического процесса в сфере производства, диктуемое позиционированием предприятия на целевом рынке, обуславливает необходимость совершенствования определенных организационно-управленческих способов и приемов.

И безусловно, что в будущем ключевым словом, определяющим главную функцию управления человеческими ресурсами, будет слово «помощь» – помощь линейному менеджменту в формировании системы оплаты труда, в развитии человеческих ресурсов, в организации труда и эффективного использования сотрудников в соответствии с целями организации.

Среди наиболее важных требований квалификации будущих специалистов по управлению человеческими ресурсами можно назвать:

- глубокое знание бизнеса (продукта, технологии, рынков сбыта, конкурентов, организационной структуры);
- способность применять новейшие методы и инструменты УЧР наряду с традиционными, а также умение проектировать организацию и поддерживать эффективные взаимосвязи, деловое общение;
- способность к управлению изменениями посредством воздействия на людей, внедрения инноваций, распространения лучшего опыта, организационного развития.

Различение рыночного спроса на формализованные трудовые услуги и навыки персонала посредством различения объема и качества организационно-управленческого действия, необходимых для обеспечения конкурентоспособности производимой фирмой продукции, происходит за счет совершенствования организационной технологии производственного или маркетингового действия.

Управление персоналом, содействующее достижению наибольшей эффективности предпринимательской организации, включает:

- помощь фирме в достижении ее целей;
- эффективное использование потенциала работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

- стремление к наиболее полной удовлетворенности служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
- связь службы управления персоналом со всеми работниками;
- помощь в обеспечении хорошего морального климата;
- управление движением работников к возможной выгоде личности, групп организаций и общества в целом.

Концепции управления персоналом должны отвечать следующим требованиям:

- ориентация на общефирменные цели и ценности;
- ориентация на цели конкретной политики фирмы;
- соответствие интересам отдельных групп персонала;
- ориентация на мотивацию персонала, выявление его способностей;
- интегрированное и координированное использование;
- готовность к модификации.

Очевидно, что на базе системного анализа характерными признаками концептуального подхода к управлению персоналом являются:

1. Интеграция политики. Эффективность стратегий надо оценивать не на основе их индивидуальных достоинств, а только с точки зрения их взаимодействия друг с другом и вклада в общую эффективность организации. Поэтому менеджер-кадровик должен быть больше, чем технический специалист, он обязан не только понимать связь программ в области управления кадрами с перспективными планами организации, но и доводить эту связь до высшего руководства.

2. Адаптация к конкретным свойствам организации. Имеется в виду специфика управления кадрами в таких профессиональных организациях, как школы, научно-исследовательские и правительственные учреждения, страховые компании и др.

3. Признание аморфности границ. М.Вебер и Ф.Тейлор считали, что работники оставляют свои личные заботы за воротами организации. Однако семейные проблемы преследуют людей на рабочем месте и затрагивают организацию в целом так же, как общественные дела и политические проблемы. Управление обязано учитывать эту связь, поощрять участие персонала в социальной и политической жизни.

4. Согласование долгосрочных и краткосрочных целей. Руководство должно понимать, что стремление оперативно решить острые проблемы часто несовместимо с их решением в долгосрочном плане. Менеджер-кадровик должен координировать сиюминутные потребности управления с долгосрочными перспективами. Механизм реализации системного подхода к управлению персоналом представлен на рис. 1.1.1.



Рис. 1.1.1. Взаимосвязь целей и задач управления персоналом

Итак, объект воздействия системы управления персоналом – человеческие ресурсы. **Стратегию**

управления можно представить в виде множества отдельных выборов:

1. Делать ставку на привлечение квалифицированного персонала со стороны (затрачивая усилия и средства на переманивание персонала у конкурентов, на рекламу вакансий и отбор) или на собственный персонал (тратя усилия и средства прежде всего на обучение).

2. Направлять ограниченные определенной величиной средства в высокие вознаграждения или разделить их между денежным вознаграждением и привычными (а может быть, напротив, непривычными и потому более ценными работниками) льготами за счет компании.

3. Предпочесть тесные контакты с профсоюзом или забыть о его существовании, пока тот не предпримет серьезных усилий, чтобы о себе напомнить.

4. Осуществлять комплектование штата за счет внутреннего роста, где «повышающие» тенденции на рынке рабочей силы частично могут быть сглажены; структура оплаты будет сбалансирована внутри системы.

От ответа на эти вопросы тянется цепочка новых выборов и кадровых решений уже тактического плана:

- Создавать ли собственный учебный центр в фирме?
- Насколько нужны фирме программы, направленные на социальную поддержку работников?
- Каким премиальным системам отдать предпочтение?
- Какую роль будет играть оценка деятельности работников?
- Необходимо ли пересматривать схемы и средний уровень заработной платы при изменении принципов комплектования штата?

К выбору направления модификации структуры персонала за счет совершенствования навыков сотрудников подходят на основании возможности влияния на рыночную цену продукции: через совершенствование производственной технологии; через доразвитие соответствующих организационных навыков персонала; через совершенствование маркетингового действия и его технологии на основе отслеживания рыночной цены на продукцию данной фирмы посредством ее фиксации в точке пересечения кривых спроса. Такой анализ дает возможность совершенствовать производственно-технологические навыки в момент увеличения предложения и, наоборот, активизировать маркетинговую составляющую в ситуации временного «сезонного» или устойчивого сокращения спроса.

Так, безусловная функция системы управления персоналом состоит в адекватной расстановке персонала в организации, т.е. в целесообразном распределении наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала в организации прежде всего предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала на базе научно обоснованных норм затрат труда (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП).

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу с учетом социально-психологических аспектов совместимости сотрудников.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников, т.е. работники служб управления персоналом должны учитывать следующую цепочку (см. рис. 1.2.).



Рис.1.2. Взаимосвязь требований при расстановке персонала

Постановка задачи оптимизации соотношения кадров фирмы и соответствующих ее целей в реализации создает необходимость решения двух проблем: проблемы приспособления и проблемы распределения (см. рис. 1.3).

Первая проблема имеет две стороны. Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, новом распределении рабочих заданий, технологических изменениях, способствующих улучшению условий труда. Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или переквалификации работников. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ и принимать во внимание личные качества работников. Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.



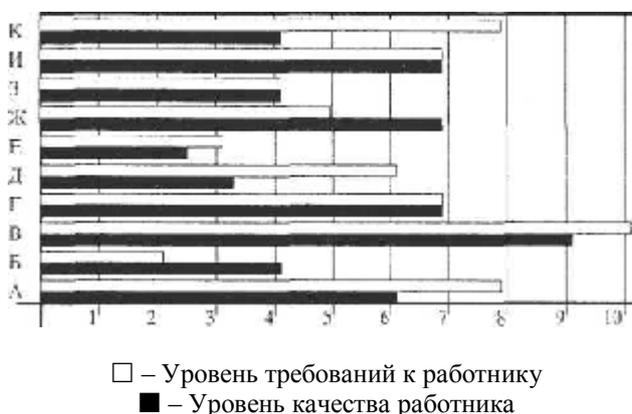
Рис. 1.3. Структура проблематизации расстановки кадров

Для решения этой проблемы можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом. Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку на данном месте работы. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество групп (в зависимости от степени выраженности). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован, причем каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника (см. рис. 1.4.).

Сравнение уровня (профиля) требований, обусловленных конкретной работой, и уровня (профиля) качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Таким образом, задача конкретизации вероятного направления усовершенствования структуры персонала рассматривается в нескольких экономических плоскостях, которые сопряжены друг с другом и взаимно влияют в результате динамики своего развития. Как только хотя бы один элемент (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, следует ожидать неудачи и в использовании остальных инструментов. Таким образом, изолированное, несогласованное использование экономических инструментов управления персоналом может повлечь за собой нежелательные последствия.



Управление персоналом в условиях развитой рыночной экономики – явление более объемное, чем понятие «работа с кадрами». В новых условиях философия управления персоналом, сохраняя известные классические задачи администрирования кадров, должна соответствовать основной стратегической концепции по руководству организацией.

Управление персоналом (УП) становится не просто составной частью концепции развития организации, а органически совмещается с ней. Эта политика должна ориентироваться на тенденции и планы хозяйственного развития, на достижение основных целей организации и призвана учитывать долгосрочное развитие организации; сохранение рыночной независимости; получение соответствующих дивидендов; непрерывный рост организации; самофинансирование роста; сохранение финансового равновесия; закрепление достигнутой прибыли.

Кратко стратегическую роль УП можно определить так: УП должно быть представлено на высшем уровне управления организации; функцию УП необходимо учитывать при разработке стратегии бизнеса и оргструктуры компании; все линейное руководство должно участвовать в реализации УП.

Исходя из стратегической роли УП основу его концепции в настоящее время составляют: интеграция УП со стратегией бизнеса, все возрастающая роль личности работника в определении своего развития, знание мотивационных установок работника и группы, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегией развития организации.

В связи с этим становится объективно значимой необходимость фиксации характера и объема передаваемых субъектом управления управляемому объекту (составу персонала) полномочий по самостоятельному изменению своих персональных навыков вследствие производственного и организационного развития деятельности фирмы для выявления соответствия профессиональных навыков объектов управления характеру деятельности предприятия. Поэтому оптимальным параметром оценки развития персонала является критерий длительности цикла обновления продукции, что говорит о непрерывно-циклическом образовании, которое характеризуется тем, что движение рабочей силы в связи с ее производительным использованием, замыкаясь в цикл, каждый раз совершается на новой основе за счет своего изменения и развития. Получив профессиональную подготовку и соединяясь со средствами производства на рабочем месте, рабочая сила из потенциальной превращается в реально функционирующую. В этой форме в течение определенного промежутка времени она проходит стадии адаптации (освоения) и стабильного функционирования. Затем в связи с завершением цикла жизни изделия и подготовкой к новому рабочая сила, с тем чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к ее трудовому потенциалу, проходит переподготовку. На качественно новой основе и с более богатыми потенциями к труду она через систему профессионально-квалифицированного продвижения готовится к новому циклу.

При переходе работника с одного рабочего места на другое, сопровождаемом переменой профессии, общество теряет часть накопленного потенциала, так как в процессе овладения работником новой специальностью многие прежние навыки и накопленный опыт становятся ненужными, если они не могут быть использованы на новом рабочем месте. Размеры этих потерь тем больше, чем дальше в системе профессионального разделения труда отстоят друг от друга прежняя и новая профессии работника.

Таким образом, характерными особенностями цикла развития персонала являются, во-первых, наличие перерыва в движении рабочей силы при смене одной формы ее функционирования на другую, проявляющуюся как во внутреннем, так и во внешнем движении рабочей силы. Этот перерыв свидетельствует о том, что рабочая сила находится в резерве, т.е. не функционирует, а проходит переподготовку, перекавалификацию, перераспределяется в непосредственной связи с ее последующим функционированием. Во-вторых, прослеживается диалектическая связь этого цикла с движением рабочих мест, динамика которых является объективным основанием мобильности рабочей силы и прямо зависит от цикла жизни изделия.

Постоянное расширение совокупности профессиональных действий персонала направлено на совершенствование конкурентоспособности фирмы через совершенствование производственных либо маркетинговых действий или их сочетания.

В данном случае необходимо стратегическое планирование кадров, которое является сущностным процессом, означающим постоянное изучение бизнеса и возможностей его развития.

Форсирование поиска новых возможностей развития бизнеса идет на основе формулирования представлений о цели. При этом учитываются прежде всего качественные аспекты. Качественные представления о цели соответствуют тому мировоззрению, которое возникло из понимания собственной культуры фирмы. Сформулированные в виде ведущих идей, они способствуют тому, что стратегии конкурентной борьбы и инвестиций ориентируются в перспективе на желаемое направление. Это могут быть:

- высокая инновационная сила в производстве;
- способность быстро приспособиться к изменившимся обстоятельствам окружающего мира;
- проработавший много лет состав сотрудников с высокой идентификацией со своим заданием и хорошим потенциалом для загрузки, восприимчивостью ко всему новому.

Для более точного и быстрого отбора необходимого персонала и нахождения зоны пересечения профессиональных возможностей объекта управления с интересами фирмы, направленными на максимизацию своей прибыли, используются формализованные модели – профессиограммы. Это систематизированный набор и описание качеств, которыми должен обладать сотрудник, подбираемый на ту или иную должность, круг его обязанностей и функций. Как правило, профессиограмма содержит две модели: модель сотрудника (профессиональные, деловые, личные качества); модель должности (функции, обязанности, задачи, ответственность и т.д.).

Особым элементом реализации функции менеджмента является то, что каждый работник должен быть нанят на условиях испытательного срока (как минимум на три месяца). В конце этого периода оценивается продвижение к целям, поставленным ему при найме. Если он не смог работать продуктивно, то его следует уволить до дня окончания проверочного срока. При этом важно убедиться в том, что недостаточная исполнительность со стороны работника не зависит от организации. Часто компании не имеют четко налаженной программы обучения, поэтому работник не может быстро внедриться в коллектив. Службы управления персоналом должны координировать обучение личности для того, чтобы убедиться в том, что он знает, что и как должен делать. Иными словами, взаимодействие субъекта и объекта управления персоналом должно осуществляться последовательно и стабильно (т.е. требования ко всем «потенциальным работникам» должны быть едины), что делает необходимым постоянный контроль со стороны фирмы за осуществлением этих операций.

Дальнейшее раскрытие содержания взаимодействия субъекта и объекта управления персоналом целесообразно производить через уточнение характера передаваемых объектом управления управляющему субъекту полномочий как основы для отслеживания искомых приемов управления в отношении управляемого объекта.

В этой связи рассмотрим бихевиористическое направление в менеджменте, которое изучает различные аспекты социального взаимодействия, мотивации и характера коммуникации субъекта и объекта управления в организациях.

Главной целью «поведенческой» школы было стимулирование работника в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала и повышение эффективности организации за счет этого.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор (1906–1964), разработавший теорию «X» и «Y». В соответствии с этой теорией существуют 2 типа управления, отражающих 2 типа работников или, вернее, 2 типа отношения к работникам.

Для организации типа «X» характерны следующие предпосылки:

- человек имеет естественное отторжение работы и старается ее избегать;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;
- в человеке присутствует установка на то, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «Y» имеет следующие предпосылки:

- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным. Нежелание работать не является наследственным. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда. Человек способен к самостоятельной деятельности;
- ответственность и обязательства по отношению к организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с

удовлетворением потребностей в самовыражении;

- человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

«Макгрегор сделал вывод о том, что управление типа «У» гораздо более эффективно, и указывал, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей».

Далее необходимо отметить влияние развития элементов деятельности предприятий, фирм и организаций на некоторые принципы управления персоналом.

Совершенствование технологического процесса в сфере производства обуславливает необходимость делегирования рефлексивной составляющей субъекту управления, осуществляющему руководство персоналом, оценивающему мотивацию и характер передаваемых им объекту управления полномочий по организации своих профессиональных навыков.

Отметим, что потребность работника в осуществлении рефлексивного действия по отслеживанию способа собственного действия необходимо включается на современном этапе в совокупность других потребностей.

Отметим в этой связи теорию потребностей Абрахама Маслоу, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с ней у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации. Маслоу разделял эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности (потребность в справедливости, благополучии, порядке и единстве социальной жизни). По мнению Маслоу, базисные потребности человека постоянны, а производные изменяются. Ценность мета-потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. Базисные потребности, напротив, располагаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке: физиологические и сексуальные потребности; экзистенциальные потребности – в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне; социальные – в привязанности, принадлежности к коллективу, участии в совместной трудовой деятельности; престижные потребности – в уважении со стороны «значимых» лиц, служебном росте, статусе; духовные потребности – в самовыражении через творчество.

Согласно принципу иерархии потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения предыдущих запросов. Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

Рассмотрим динамику развития подходов к управлению во второй половине XX в.: процессный (с конца 50-х гг.), системный (с середины 70-х гг.) и ситуационный (80-е гг.).

При процессном подходе управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. Менеджер обязан последовательно выполнять такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль, которые сами являются процессами.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими составляющим ее элементам. Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих специфическими функциями.

Сущность системного подхода к управлению – мысленный охват всех явлений как единого целого, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы с учетом внутренних переменных (цель, структура организации, персонал, техника, технология), предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

Отсюда следующей доразвивающей данные элементы управления процедурой является отслеживание управляющим субъектом искомых приемов управления профессиональными навыками персонала с целью максимизации прибыли фирмы посредством последовательного координирования мотивации и характера профессиональной деятельности объекта управления с оплатой труда.

Ситуационный подход носит не шаблонный характер, а воспитывает у менеджеров, имеющих различные личностные качества, умение контролировать ситуацию. Целью ситуационного подхода является создание новой комбинации элементов деятельности исходя из имеющихся ресурсов. Различные управленцы в одинаковой ситуации будут предпринимать разные действия, стремясь, однако, достичь близкие цели. Поэтому в процессе обучения или переподготовки менеджеров используются не стандартные, а самые непредвиденные ситуации (землетрясение, взрыв близлежащего химического предприятия, отключение электроэнергии, массовое заболевание работников и др.), в ходе

которых моделируется весь ход действий и их последствий.

Фактически принятие решения в данном подходе сводится к минутной интеллектуальной комбинации сопоставления показателей цели, ресурса и формы рассматриваемой ситуации, возникает навык оперативного различения мотивации компонентов управленческого действия и характера профессиональной деятельности объекта управления. Данные навыки можно и целесообразно использовать и в обычной, плановой управленческой работе.

Рассмотрим возможность практического использования предлагаемых автором методов управления персоналом.

Методологической особенностью рассмотрения процесса управления персоналом предпринимательских структур в условиях развития является внимание к характеру и объему делегируемых объектом управления управляющему субъекту полномочий по реализации своих профессиональных навыков.

Имманентные структурные изменения в экономике, новые технологии, материалы, изменение спроса на рынке заставляют предприятия приспосабливаться, если они хотят шагать в ногу с конкурентами внутри страны и за рубежом. Все меньшая рабочая сила является достаточной для производства все больших объектов продукции. Поскольку этот процесс имеет место во всем мире, отдельные страны не в силах его избежать. К тому же в развивающихся странах возникает все больше производств, которые, особенно в сферах применения более простых технологий, теснят на мировом рынке благодаря низким ценам промышленно развитые страны. То есть развитие рыночных процессов сталкивает интересы высоких технологий и производств с дешевой рабочей силой.

Возникает необходимость добавления к схеме взаимодействия субъекта и объекта управления персоналом элемента в виде формализованного решения самой фирмы, регулирующего взаимоотношения субъекта и объекта управления в целях максимизации собственной прибыли. Возможны два направления этого решения: либо постановка акта взаимодействия субъекта и объекта управления под контроль (фиксация разграничения полномочий); либо постановка нормирования фирмой упорядоченности их взаимодействия в соответствии с динамикой производственно-маркетинговой деятельности фирмы.

В 80-х и начале 90-х гг. в трудовых отношениях произошли существенные изменения. В промышленно развитых странах в результате технических нововведений и в условиях высокой безработицы работодатели сумели трансформировать методы производства и взаимоотношения с работниками. Ситуация характеризовалась высокой безработицей; новыми формами организации труда (гибкие производственные системы и быстрое развитие сферы услуг); новыми типами рабочего (временные работники, занятые неполное время и по срочному контракту); действиями правительства в направлении ужесточения законодательства о профсоюзах; слабостью профсоюзов.

В этих условиях делегирование потенциальным работником полномочий по использованию не только объема и характера профессиональных навыков субъекту управления, но и способности к совершенствованию потенциальным работником своих профессиональных навыков адекватно совершенствованию организационно-технологического компонента производственного процесса. Теории Макгрегора «X» и «Y» нашли свое доразвитие в теории «Z».

По теории «Z» (теория единой семьи, команды), каждый работник имеет свободы и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении индивидуальных и коллективных целей.

При этом система управления персоналом организации должна учитывать различные модели поведения работников в своей работе (рис. 1.5.). Задача менеджмента состоит в том, чтобы сделать людей способными к совместному действию, придав их усилиям эффективность и сгладив присущие им слабости.

Заключительным синтезирующим элементом описываемых в данном параграфе отношении субъекта и объекта управления становятся требования к управляющему персоналу и способы влияния менеджера, управляющего персоналом фирмы (см. рис. 1.6.).

Важно доуточнение различения содержания и направленности полномочий субъекта и объекта управления, определяемых в акте их взаимодействия по использованию профессиональных навыков персонала в интересах фирмы.

В этой связи приводятся ранее используемые способы влияния, которые, таким образом, могут служить основанием для формализации представленных в данном параграфе управленческих процедур.

Образ работника 1	Организационные последствия 2
<p>Экономический человек: мотивирован в первую очередь материальными стимулами, пассивен, руководство манипулирует им, мотивирует и контролирует. Образ опирается в основном на теорию «Х». В нашей стране наиболее распространенный тип работника</p>	<p>Требуется классическая технология управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Одной из главных задач менеджмента является выявление и нейтрализация дисфункционального поведения</p>
<p>Социальный человек: Мотивирован в первую очередь социальными потребностями, ищет удовлетворения в социальных отношениях на рабочем месте, управляет в большей степени нормами связи рабочей группы, чем стимулами начальника, образ сформирован школой человеческих отношений</p>	<p>Менеджмент опирается на теорию малых групп, учитывает необходимость удовлетворения потребности в признании, принадлежности, при разработке системы мотивации упор делается на групповые, а не на индивидуальные интересы</p>
<p>Самореализующийся человек: стремится к автономии и предпочитает самомотивацию и самоконтроль. Образ опирается в основном на теорию «У». В основном образ работника будущего</p>	<p>Система менеджмента должна поддерживать и способствовать развитию, а не мотивировать и контролировать. Служебный авторитет замещается профессиональным, возможности участия рабочих в управлении предприятием</p>
<p>Сложный человек: презвычайно изменчив, способен в учебе, в разных условиях значимы различные мотивы, образ опирается на ситуационный подход в теории менеджмента. Наиболее распространенный подход на Западе</p>	<p>От менеджера в первую очередь требуется умение диагностировать ситуацию и исходя из нее определять свое управленческое поведение. Универсальных правил не существует</p>

Рис. 1.5. Управление персоналом при различных моделях видения работника

Способы влияния 1	Результаты 2	Инструменты 3
Укрепление трудовой дисциплины	Сохранятся невыходы на работу по неуважительным причинам (сократится абсентеизм), опоздания на работу, случаи использования рабочего времени в личных целях.	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль. Введение системы наказаний за нарушение трудовой дисциплины
Устранение производительных потерь рабочего времени	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте	Анализ рабочего места и рабочих процессов, грамотное проектирование рабочего места
Минимизация текучести персонала	Сократятся затраты, связанные с вводом нового человека в должность и его обучением. Создастся рабочая атмосфера, способствующая удовлетворенности работой	Создание в коллективе благоприятного психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых человеческих отношений
Поддержание на конкурентоспособном уровне заработной платы работников и пакета социальных программ	Минимизируется уровень текучести персонала, формируется «корпоративный дух» организации, повышается оценка организации со стороны ее работников, появится стимул к большей самоотдаче на работе, повысится производительность труда, улучшится качество обслуживания	Анализ рынка труда специалистов, анализ размеров их заработной платы, анализ социальных программ конкурентов. Разработка соответствующих программ и предложение их руководству. Внедрение и контроль.

Способы влияния 1	Результаты 2	Инструменты 3
Правильная организация обучения и переобучения работников	Повысится уровень оценки организации в глазах ее работников, повысится производительность труда, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, что в свою очередь сократит суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям	Проведение на регулярной основе оценок работы персонала и аттестаций. Анализ учебных заданий и учебных программ, анализ условий обучения. Заключение договоров на обучение сотрудниками и организациями, предоставление условий для учебы. Планирование и контроль.
Поддержка здоровья работников и создание безопасных условий труда	Сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности, сократится уровень заболеваемости работников. Сформируется особый «корпоративный дух» банка, произойдет сплочение коллектива, повысится оценка организации в глазах ее служащих. Повысится уровень работоспособности	Регулярное проведение диспансеризации работников, профилактических медицинских мероприятий. Предоставление возможности работникам бесплатно посещать спортивные клубы, залы, бассейны и др. Разработка программ по поддержанию здоровья, их внедрение и контроль
Прием на работу на всех уровнях достойных специалистов	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится количество ошибок в документах, что уменьшит расходы, связанные с выплатой штрафов внешним организациям. Создастся благоприятный психологический климат в коллективе, способствующий продуктивной работе	Проведение анализа работы сотрудников, аттестаций, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, формирование конкретных профессиональных, физическо-психических и квалификационных требований к должности (программы). Всесторонний анализ кандидатов на работу
Поддержка и поощрение (материальное и моральное) работников, творчески подходящих к своей работе и выдвигающих рационализаторские предложения	Повысится производительность труда. Повысится уровень обслуживания клиентов. Укреплится положение организации в конкурентной борьбе. Увеличится численность новых клиентов. Повысится уровень оценки организации в глазах ее работников	Изучение идей работников и предложение к внедрению лучших из них. Создание общественного совета высококвалифицированных специалистов, рассматривающих эти вопросы. Разработка соответствующей программы и внедрение ее

Рис. 1.6. Способы влияния менеджера по персоналу на доходы организации, ожидаемые результаты и инструменты внедрения

Итак, субъект управления должен формализовать собственную мотивацию в отношении делегирования полномочий объекту управления (персоналу). Эта мотивация определяется позициями предпринимательской организации на рынке. Позиции, в свою очередь, определяют степень и характер передаваемых полномочий по организации и совершенствованию профессиональных навыков. В результате этого объект управления осознанно и добровольно не только продает свой профессионализм работодателю, но и выступает инициатором его развития. Кроме того, отметим необходимость разграничения предложенных трудовых услуг и профессиональных навыков не только по их объему и характеру, но и по способности к совершенствованию этих профессиональных навыков в соответствии

с организационной, технической и социальной компонентами в деятельности организации.

Синтезирующим шагом в определении отношений субъекта и объекта управления является требование к управляющему персоналу определять способы влияния менеджеров на персонал фирмы.

§ 2. Мотивация объекта менеджмента к деятельности в организации как фактор, определяющий характер и направленность его функционирования

Общая структура управления персоналом включает в себя мотивацию работника как совокупность взаимосвязанных элементов, отражающих характер и направленность его деятельности в организации.

Существует необходимость выделения в совокупности мотивов объекта управления мотива, целеполагающего его действия в рамках персонала фирмы, на основании сопоставления характера и объема выдвигаемых объектом условий к управляющему субъекту, лежащих в основе трудового соглашения. Отметим, что рассмотрение мотивационных аспектов профессиональной деятельности в структуре управления целесообразно начинать со взаимосвязей, наличествующих в ее логической (категориальной) структуре (рис. 1.7.).



Рис. 1.7. Структура понятийно-категориальной взаимосвязи.

Терминология, применяемая в данной схеме*, хотя и относится, на первый взгляд, к теории управления производством, на самом деле может рассматриваться в качестве основополагающего элемента для отслеживания мотивационной составляющей.

Необходимо учитывать важность в мотивационной сфере мотива побуждения к расширению и качественному совершенствованию функционального действия работника в составе персонала данной фирмы, а также социально-психологической составляющей, характеризующей совместимость содержания предполагаемого качественно расширенного управленческого действия с социально-психологическими особенностями работника, определяемыми в результате предварительного тестирования. Приведем характеристики некоторых тестов.

Тесты с искусственным созданием обстановки, близкой к реальной. Вот некоторые из них:

- **тест на психомоторные способности** (на время принятия решения, скорость движения конечностей, проворность пальцев; (одним из них является тест О'Коннора по набору и расстановке булавок в отверстия);
- **тест на канцелярские способности.** В подобных тестах необходимо проверять память на числа и имена – способности, которые необходимо иметь при работе клерком;
- **шкала Векслера на умственные способности взрослых.** Это – сравнительный письменный тест из 14 секций, собранных в две группы. «Словесная» группа включает в себя вопросы по общей информации, арифметике, проверке сходства, словарному запасу. Группа «действий» включает в себя задания завершить рисунок, привести рисунок в порядок, собрать предметы и другие подобные пункты;
- **тест Вондерлика.** Это краткая форма теста Отис, включающая использование различных проверок

• **калифорнийский тест умственной зрелости.** Результаты получают из серии кратких тестов пространственной ориентации понятийного содержания, логики и понимания, чисел, памяти и др.*

Используются также тесты на характер и темперамент (Рошера) и др.

После выявления группы кандидатов, подходящих по своим социально-психологическим и профессиональным качествам требуемым функциональным характеристикам, наступает этап свободного доопределения работника, принятия на себя тех или иных функциональных обязанностей, отражающих его личные параметры и мотивы. Доопределение работников может происходить в двух направлениях: рефлексивная самооценка и самоанализ и использование программы ориентации новых сотрудников. Принципиальные цели ориентации состоят в следующем:

• уменьшить начальные издержки. Новый работник не знает работы, а значит, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, он требует дополнительных затрат. Эффективная ориентация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть общих стандартов;

• снизить испытываемые новым работником озабоченность и неопределенность. Это нормальный страх перед новым, неизвестным, недостаточная способность уверенно и качественно работать;

• сократить текучесть рабочей силы. Если работники ощущают себя неумелыми и нежеланными, то они могут отреагировать на это уходом с работы. Текучесть высока как раз в период ломок, изменений, поэтому эффективное ориентирование призвано свести на нет эту дорогостоящую реакцию;

• экономить время непосредственного руководителя и сотрудников по работе. Неправильно сориентированный работник требует помощи. Помощь оказывают сотрудники и непосредственные руководители, тратящие на это свое время. Хорошие программы по ориентации помогают экономить время каждого из них;

См.: Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 105.

• развивать позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой. Каждый работник должен сочлениить цели предприятия и собственные ценности. Ориентация помогает этому. Управляющий должен рассматривать каждое конкретное лицо, входящее в состав персонала, в динамике его функционально-должностных характеристик как лицо, понимающее необходимость своего личного участия в данном действии на основе экономических отношений, отображающих практику взаимодействия работодателя в лице управляющего действиями персонала субъекта и работника в лице избираемого в результате психологического сопоставления и личностного доопределения сотрудника персонала.

Обычно программа управления по целям имеет следующую последовательность:

1. Руководитель и подчиненный проводят встречи для определения основных задач подчиненного и установления конечных задач/целей. Участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие и понятные. Руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач, устанавливает даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.

2. Руководитель и подчиненный на встрече вносят необходимые изменения в изначальные задачи или цели.

3. Руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненным, они обсуждают результаты.

4. Подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, причем принимаются во внимание опыт предыдущего цикла и ожидание на будущее.

В этой же подсистеме используют методы оценки по решающей ситуации; анкеты и сравнительные анкеты: шкалу рейтингов поведенческих установок; шкалу наблюдения за поведением для отслеживания элемента мотивации в деятельности работника фирмы.

Следующим шагом данной аналитической процедуры в рамках системы управления персоналом является выделение основного мотива объекта управления, целеполагающего его деятельность внутри персонала данной фирмы, на основании соотнесения выдвигаемых объектом условий при заключении трудового соглашения с условиями деятельности других фирм адекватного профиля как способ определения причин выбора данной фирмы.

Индивидуальный трудовой договор (далее по тексту – Контракт) выступает в качестве основного документа, юридически оформляющего отношения трудового найма между администрацией и конкретным работником. Правовой базой для него служит Кодекс законов о труде (глава 111) с внесенными в него законом РФ от 17.07.92 г. изменениями и дополнениями. Основными задачами документа являются:

- определение должностных функций работника, результатов их исполнения, порядка оценки эффективности его деятельности;
- определение условий, порядка и размеров оплаты труда, применяемых в отношении работника социальных льгот и предоставляемых ему социальных гарантий;
- регламентация иных прав и обязанностей сторон;
- определение условий и порядка досрочного расторжения договора.

Контракт имеет типовую форму, которая разрабатывается юристом из числа сотрудников службы персонала. Содержательная часть, определяющая конкретные элементы и иные аспекты трудовых отношений (срок действия, размер оплаты, предоставляемая должность, льготы и т.п.), заполняется другим сотрудником данного подразделения, непосредственно отвечающего за текущую эксплуатацию механизма индивидуальной контрактации. При этом он руководствуется ранее утвержденными внутренними регламентами банка – штатным расписанием, требованиями к рабочим местам, а в части особых условий контракта – указаниями руководителя соответствующего структурного подразделения. Контракт оформляется в трех экземплярах (по одному для службы персонала, нанятого сотрудника и руководителя структурного подразделения). Структура рассматриваемого документа традиционно включает в себя следующие элементы:

- 1) протокольная часть, определяющая подписавшие контракт стороны;
- 2) предмет контракта как раздел, устанавливающий сам факт заключения отношений найма;
- 3) срок действия контракта, устанавливающий общую продолжительность трудовых отношений;
- 4) оплата труда как раздел, определяющий конкретный размер и форму должностного оклада;
- 5) взаимные обязательства, права и ответственность сторон как основной раздел документа, определяющий базовые аспекты трудовых отношений. При его формировании могут использоваться два принципиальных подхода:

а) для рабочих мест с ограниченной номенклатурой функциональных обязанностей раздел содержит полный перечень обязательств, прав и механизм ответственности каждой из сторон;

б) в остальных случаях в разделе устанавливаются лишь данные аспекты трудовых отношений со стороны администрации банка, в отношении работника содержится лишь ссылка на его индивидуальную должностную инструкцию;

б) дополнительные условия по контракту как раздел, определяющий дополнительные обязательства сторон. Устанавливается режим первичного развития сотрудника в банке, порядок предварительного прохождения испытательного срока или стажировки*.

* См.: Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке М., 1997. С. 79–80.

Важно различать мотивации сотрудника к принятию на себя дополнительных функций по совершенствованию своих профессиональных действий: в интересах управленческо-технологического совершенствования деятельности в данной фирме в соответствии с критерием конкурентоспособности; в соответствии с удовлетворенностью условиями, предоставляемыми данной фирмой в виде компенсации его трудовых затрат по оптимизации интенсивности труда, периодичности чередования периодов работы и отдыха.

Включаясь в трудовую деятельность, работник определяет свое отношение к выбранному месту работы и профессии. Процесс адаптации к конкретной трудовой ситуации представляет собой освоение условий производственной деятельности и поведения в данном трудовом коллективе.

Однако в понятие «адаптация» нередко вкладывается только пассивное принятие работником условий производственной среды организации и зачастую игнорируется творческая активность в освоении профессиональных и социальных функций в коллективе.

Выделяют следующие виды адаптации:

1. **Профессиональная:** основные профессии; переквалификация; профмобильность.
2. **Психофизиологическая:** санитарно-гигиенические условия; режим работы; комфорт, удобство рабочего места; содержание и характер труда (индивидуальный – коллективный, ручной – автоматизированный).

3. **Социально-психологическая:** вхождение в класс, социальную группу, слой, поселенческую структуру и т.д.

Все эти виды адаптации выступают как неразрывные стороны единого процесса, причем определяющей, ведущей является профессиональная адаптация. Ее особенность состоит в том, что адаптационные связи направлены в основном от производства к работнику, который вынужден приспособливаться к требованиям производства.

При этом важно учитывать необходимость соответствия показателей функциональной доопределенности, предъявляемых к данному сотруднику персонала, и его личностной мотивации, доли экономической заинтересованности работника в принятии установки на совершенствование своих профессиональных действий.

Это соотношение целесообразно использовать в совокупности действий по социальной адаптации работника фирмы.

Социальная адаптация на всех уровнях и во всех системах, в том числе и в системе «коллектив – личность», представляет (в отличие от биологической адаптации) единство приспособительной и преобразовательной деятельности, причем решающее значение в процессе социальной адаптации имеет последняя. Но чтобы совершенствовать условия производственной деятельности (технология, организацию труда и др.), индивиду требуется освоить новую трудовую ситуацию. Чтобы стать субъектом нормотворчества, необходимо усвоить существующие коллективные нормы и обычаи. Иными словами, чтобы совершенствовать и преобразовывать условия и механизмы адаптации в коллективе, личность должна освоить основные объекты – факторы адаптации. Со своей стороны, чтобы «преобразовывать» личность, формировать и развивать ее, коллектив в известной степени должен приспособиться к ней: изучить ее потребности, цели, мотивы деятельности, способности, индивидуально-психологические особенности и создать условия как для реализации имеющихся потребностей и целей, так и для формирования новых потребностей и мотивов деятельности личности. Приспособление коллектива к личности означает создание оптимальных условий для труда, быта, досуга работников, при которых они имели бы возможность гармоничнее развивать свою индивидуальность и творческую активность.

Если попытаться систематизировать функции социальной адаптации личности в коллективе, то их можно свести к следующим:

1. Адаптация личности в коллективе обуславливает его устойчивость и стабильность, улучшает морально-психологический климат и нормальное функционирование. Адаптированная личность приобретает осознание единства своих и коллективных интересов, активность в поддержании целей коллектива и значительно большую продуктивность деятельности.

2. Оптимально протекающий процесс адаптации есть вместе с тем процесс развития творческих возможностей, способностей и активности личности, ее самовыражения и самоопределения, что связано с достижением профессионального мастерства, социальным продвижением.

3. Социальная адаптация – один из важнейших аспектов социализации индивида, при этом индивид не только усваивает социальные нормы, обусловленные требованиями и содержанием деятельности коллектива, но также осваивает его социальный опыт и систему ценностей.

Для субъекта управления важно при определении мотива стремления персонала к качественному совершенствованию своих организационно-технологических действий учитывать индивидуальность личностного компонента каждого сотрудника на основе сопоставления демографических и физиологических параметров сотрудников, личностно-имиджевой доопределенности.

Разные виды трудовых коллективов и их структуры, специфические особенности «среды адаптации» – все это в значительной мере усложняет детерминацию адаптационного процесса и его результатов. Тем не менее можно выделить более или менее устойчивую **структуру объективных и субъективных факторов адаптации личности**, которая включает:

- социально-демографические признаки и социальные свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование и степень его соответствия выполняемой работе, профессия, квалификация);
- характер, содержание, условия и организацию труда, условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения по работе;
- социально-бытовые условия, в том числе жилищные, а также заработную плату, обеспеченность детскими учреждениями, отдаленность места работы от жилья;
- условия досуга; личностные факторы, из которых особенно значимы мотивы выбора профессии и места работы, ориентации и установки в труде;

- уровень межличностных отношений в коллективе и морально-психологический климат и др.

Одновременно отслеживают динамику следующих стадий адаптации работника:

- Стадия ознакомления (ознакомление с ситуацией).
- Стадия приспособления (привыкание, усвоение стереотипов).
- Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде).
- Стадия идентификации (отождествление личных и коллективных целей).

Способы и приемы управления в отношении конкретного работника вырабатываются на основании выявления основного мотива к деятельности объекта за счет сопоставления выдвигаемых им при заключении трудового соглашения условий деятельности в данной фирме с условиями и характером его предыдущей деятельности. Это положительно повлияет на результативность системы управления персоналом.

Например, Д.С.Синк рассматривает результативность как «понятие со многими свойствами и составными элементами»*. Существует по меньшей мере семь различных, но не обязательно взаимоисключающих критериев результативности «организационной системы»: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств.

* Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М Прогресс, 1989. С.41.

Анализируя процесс управления, Синк выделяет два основных вида деятельности: планирование и действие. После делегирования полномочий и исполнения контроля на более высоких уровнях управления самым важным элементом действия, по мнению Синка, становится мотивация персонала. На рис. 1.8. приведен фрагмент общего процесса управления, разработанного Силады (1981), раскрывающий роль мотивации персонала в результативности «организационной системы»*.

* Там же. С. 324.

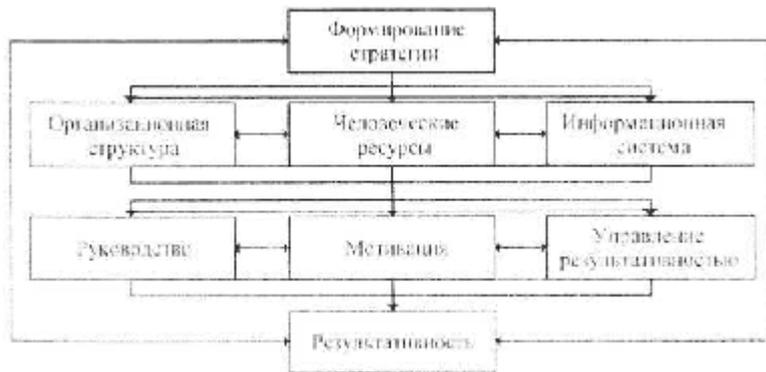


Рис. 1.8. Общий процесс управления (фрагмент).

Мотивацию определяют как силу, побуждающую к действию. Мотив – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом. Цель мотивации в организации заключается в повышении результативности как индивида, так и системы в целом.

Подчеркнем важность опережающего по сравнению с другими фирмами создания соответствующих условий трудовой деятельности и возможностей, сопутствующих ей социальных факторов в отношении данного или потенциального сотрудника персонала как фактора, обеспечивающего необходимый выбор из числа возможных исполнителей, гарантирующий реальное выполнение предъявляемых к организационно-технологическим действиям управления требований.

Данные действия можно рассматривать как целеполагание к процессу мотивации карьеры. Мотивацию карьеры следует рассматривать как элемент мотивации результативности труда. **Мотивация карьеры – это внутреннее и внешнее побуждение должностного и/или профессионального роста индивида.** Внутренне побуждение продвижения формируется прежде всего под воздействием динамических черт человека. Это потребности, установки и интересы*. Они должны быть ориентированы на достижение поставленных целей.

При изучении мотивации карьеры исследователи исходят из того, что большинство индивидов настроено в своей жизни на успех. Хотя велико число тех, кто угнетает постоянное чувство страха потерпеть неудачу. В период стабилизации успехом обычно считают продвижение по профессиональной лестнице. Было, в частности, установлено, что люди с высокой степенью мотивации к достижению успеха отличаются ярко выраженной ориентацией на успех и конкуренцию, они стремятся подняться вверх по социальной лестнице*. Внешнее побуждение должностного и профессионального роста обеспечивается стимулированием этого процесса со стороны организации линейным менеджментом и службой управления персоналом. Потребности, установки, интересы индивида и организационные стимулы формируют мотивы, определяющие поведение индивида по достижению целей должностного и профессионального роста (рис. 1.9.).

* Там же. С. 19.

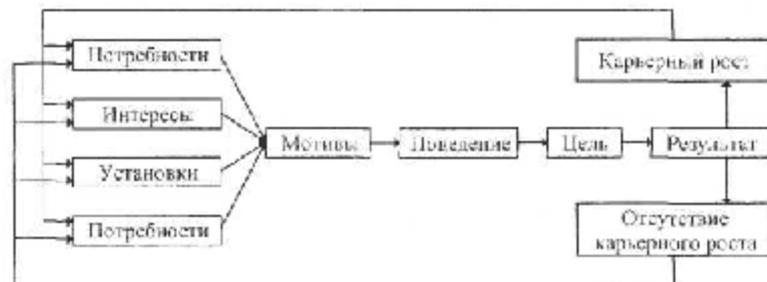


Рис. 1.9. Процесс мотивации карьеры.

По мере достижения цели изменяются потребности, интересы и установки индивидов, что определяет новое соответствующее им поведение по достижению новых карьерных целей. Потребности, интересы и установки индивида определяют внутреннюю интровертную мотивацию. Стимулы как внешние побудительные факторы определяют экстравертную мотивацию. Таким образом, мотивация карьеры служит важнейшим причинным фактором результативности работы индивида. Здесь особенно важно обратить внимание на необходимость определения субъектом, осуществляющим действия по руководству персоналом, группы функциональных обязанностей, подлежащих доразвитию на основе принимаемого учреждением решения по следующим позициям:

- что следует производить и в каком количестве;
- каким образом следует производить;
- кто и какую работу должен выполнять;
- для кого должны быть предназначены результаты производства.

Именно эта группа должна быть обеспечена опережающими материальными и социальными условиями управленческой деятельности в составе персонала.

Очевидна необходимость рассмотрения факторов мотивации карьеры. **В процессе карьеры индивидов наиболее часто интересуют следующие пять аспектов.**

Справедливость в карьере. Персонал надеется на беспристрастную систему продвижения, способствующую карьерному повышению.

Заинтересованность руководства. Персонал хочет, чтобы руководство играло более активную роль в развитии карьеры. Сотрудников интересует наличие обратной связи, чему способствует регулярное проведение анкетных опросов и предоставление высшему руководству развернутой информации о положении дел.

Полная осведомленность. Сотрудники хотят знать обо всех существующих возможностях продвижения в организации.

Интересы сотрудников. Сотрудники хотят, чтобы их интересы учитывались при планировании и развитии карьеры. Одних интересует вертикальная карьера, других – горизонтальная, третьи за всю свою жизнь пройдут лишь первые 2–3 стадии карьеры и останутся этим довольны.

Удовлетворенность карьерой. Степень удовлетворенности карьерой определяется множеством факторов и зависит прежде всего от возраста и рода занятий. Высокая степень неудовлетворенности приводит либо к кризису, либо к смене места работы, профессии.

Поиск соответствующих способов управления в отношении работника проводится на основании

рассмотрения формализованной динамики изменения состояния деятельности объекта управления с учетом предшествующей и намечаемой деятельности в соответствии с характером изменений, предусматриваемых его должностной моделью, что подразумевает наличие определенной степени готовности объекта к реализации новой функции. Как особая характеристика рассматривается профессиональное «здоровье» (готовность к изменениям среды, инновациям, соответствие требованиям эффективной организации и ее развития). Оно требует определенного режима восполнения недостающих знаний, тренинга навыков, утрачиваемых или приобретаемых вновь. Обучающий, прежде чем учить, с помощью обучаемого и в его же интересах стремится установить то, что можно назвать заказом на обучение.

Обычно такой заказ декларируется, однако в настолько общем виде, что это мало помогает в деле разработки программы обучения и самообразования как основного фактора профессионального роста.

Нельзя представить и процесс профессионального развития руководителя без возможности наблюдать свое собственное профессиональное состояние.

Именно таким рефлексивным средством и является профессиональная диагностика как система процедур, помогающая руководителю увидеть и оценить свои профессиональные качества и те недостатки в подготовке, которые осмысляются как потребность в обучении. Ее нельзя свести к совокупности недостающих знаний, ибо проблема заключается в том, что процессы освоения новых знаний и перехода их в деятельность происходят в тесном взаимодействии с окружающей средой, с другими людьми – участниками процесса диагностики. Вот почему описываемая ниже система процедур профессиональной диагностики исследует не только взятые сами по себе качества руководителя как личности, но и во взаимодействии с другими людьми (в том числе с другими руководителями). Итак, статика и динамика, потенциал и механизм (способность самореализации) – вот те взаимообусловленные составные облика руководителя, его мышления и поведения, которые представляют предмет исследования для профессиональной диагностики. Если потенциал (статика) исследуется с помощью индивидуальных тестов, то способность к самореализации (динамика) исследуется игровыми методами, предполагающими возможность проявить, себя в действии – в умении оценить ситуацию, выявить проблему, поставить цель, привлечь к этому внимание других, убедить их, повести за собой, организовать на решение проблемы и достижение поставленной цели, выйти с честью из конфликта и помочь другим, не подавляя их инициативу, умело использовать идеи и т.д.

Знание как содержание мыследеятельности – это информация, которая принципиально отличается от данных. Последние существуют вне нас и независимо от нас в виде текстов и цифр, фактов, сообщений, документов и т.п. Информация предполагает пару: «передатчик (источник данных) – приемник (их получатель)». В одном и том же сообщении, факте разные люди увидят разную информацию. И объем этой информации будет зависеть от тезауруса, т.е. той системы восприятия, памяти и мышления, которой обладает каждый человек на момент получения определенных данных. Важен и настрой воспринимающего. И дело не только во внимании, но и в готовности, в ориентированности воспринимать то, что слышишь и видишь, т.е. в наличии именно той волны (частоты собственных колебаний, как в приемнике), на которой идет передача сообщения (т.е. волны, на которой работает передатчик). Это – общая универсальная природа возникновения информации в зависимости от состояния приемника (обучаемого слушателя) и передатчика (обучающего, т.е. специалиста в определенной области знаний). Именно законы возникновения информации предполагают, что настоящий слушатель всем своим состоянием как бы ожидает и предвидит то, что собирается услышать и увидеть в данный момент*.

* См.: Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. С. 170–171.

Одна из наиболее широко распространенных программ обучения называется Управленческой решеткой. Она состоит из 6 циклов, направленных на совершенствование исполнения работ в фирме, и выполняется на протяжении 3–5 лет.

Решетка строится с целью лучшего понимания стиля руководства менеджеров. Она изображает пять различных типов руководства, а 81 ее ячейка представляет две основные сферы интересов руководства – производство продукции и персонал. Каждый участник программы заполняет определенную анкету, вопросы которой отражают характер принимаемых решений, относящихся к одному из пяти.

Программа выполняется в течение 6 циклов:

Цикл I. Изучение решетки. Вводятся понятия различных стилей руководства участников. Рассматривается и оценивается собственный стиль. 50 часов посвящается решению проблем и

упражнениям.

Цикл II. Командное развитие. Участники анализируют различия в своих стилях и приемах. Ключевая цель первых двух фаз – построить отношения доверия и взаимного расположения внутри команды.

Цикл III. Межгрупповое развитие. Акцент на связях между группами. Совместное решение проблем в ситуациях, имитирующих реальные.

Цикл IV. Построение организационной модели. Акцент на стратегическом планировании и соединении усилий групп высшего и низшего уровней управления. Соединение этих уровней – один из результатов этой фазы.

Цикл V. Реализация модели. Группы получают задание реализовать модель, построенную на цикле IV. Разрабатываются планы изменения структур, ведения процессов и управления персоналом.

Цикл VI. Оценка. Содержанием этой фазы являются оценка общей решетки, модификация и критика программы. Стандартизированная анкета из 100 пунктов помогает исследовать индивидуальное поведение, работу команды, межгрупповые отношения, способы решения проблем и общую стратегию.

Приведем некоторые типы руководства:

- Минимальные усилия выполнения работы и отношений с людьми.
- Эффект управления достигается за счет внимания к нуждам людей и создания комфортной, дружеской атмосферы.
- Адекватная организация управления достигается сочетанием необходимости работать с должным моральным уровнем у работников.
- Эффективность производства достигается без специальных мер в области человеческих отношений при минимуме условий для людей.
- Преданность работников своему делу, отношения доверия и благожелательности дают максимальные результаты*.

* См.: Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. С. 206– 207.

Данная процедура в итоге приводит к необходимости выявления критериев оценки обучения **Существует три типа критериев оценки обучения: внутренние, внешние и по реакции участников.**

Внутренние критерии прямо связываются с содержанием программы (например, хорошо ли изучил работник факты и общие вопросы, предусмотренные программой). Внешние критерии больше связаны с конечными целями программы, например с повышением эффективности работы служащего. Возможные внешние критерии включают оценку исполнения работы, степень применимости полученных знаний в реальных условиях работы, рост объемов выручки, снижение текучести кадров и т.п. Реакция участников (то, что думают сами участники о содержании и пользе определенного вида тренинга) обычно является разновидностью внутренних критериев.

Большинство экспертов считает, что для оценки тренинга следует использовать собирательные критерии, включающие, например:

- реакцию участников – понравилась ли программа участникам, удовлетворены ли они ее содержанием и результатами и т.п.;
- степень освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой, в частности по данным «входного» и «выходного» тестирования;
- степень удачных изменений в поведении на работе, улучшения личного исполнения работы (сравнение оценок выполнения работы до и после учебной программы);
- влияние обучения на результат деятельности фирмы – текучесть кадров, производительность, объем продаж и т.п.

Данные, используемые для оценки, могут включать информацию об обучаемом, полученную от его непосредственных руководителей, его подчиненных, не участвовавших в программе лиц из рабочего окружения и товарищей по работе; от не участвовавших в программе лиц из внешнего окружения, испытывающих на себе влияние программы (например клиентов).

К методам оценки учебных программ относятся:

- специальные записи фактов, используемые для учета производственной текучести, жалоб, прогулов и т.п.;
- интервьюирование и другие подобные методы оценки навыков, возможностей, коммуникативности и производительности работников;

- фиксация случаев серьезных инцидентов, имевших место на работе;
- уровень выполнения установленных работ и соответствия их стандартам;
- анкеты разнообразных типов для оценки качества принимаемых работником решений, его возможностей, личностных ценностей и особенностей, чувств и т.п.;
- тесты – письменные проверки и задания, позволяющие лучше оценить изменения в возможностях или знаниях работника;
- оценочные матрицы. Рис. 1.10. представляет такую матрицу, которая может использоваться для оценки эффективности программ и методов.

Проблемы, требующие оценки	Примеры и навыки до и после обучения	Что следует конкретно исследовать	Как собрать данные
1. Действительно ли участники обучились, изменили подходы, улучшили навыки?	Подходы и навыки до и после обучения	Комментарии; метод соучастия: сотрудников по работе, руководителей. Интервью; анкеты; записи; наблюдения	Записи, анкеты
2. Применимы ли на работе результаты и материалы тренинга?	Исполнение работы, поведение и стиль участников на работе	Выполнение работы, подходы и стиль	Записи, интервью, анкеты, фиксация Инцидентов, наблюдения
3. Какова стоимость тренинга?	Затраты на обучение	Оплата тренеров. Время отключения от работы участников. Транспортные расходы. Оплата консультации и помещения	Бюджет, записи
Насколько продолжительным будет влияние программы на ее участников?	Исполнение работы, поведение и стиль участников требует более тонких научных продолжительного периода	Стиль исполнения и подходы	Записи, интервью, анкеты, фиксация инцидентов, наблюдения

Рис. 1.10. Примерная оценочная матрица для оценки эффективности учебных программ и методов

Важно понимать, однако, что указанные способы оценки дают лишь общее ее направление. Действительно, полная и корректная оценка эффективности обучения требует более тонких психологических методов. Простой же опрос участников не является вполне адекватным. Чего вы ждете от такого ответа? Конечно же, большинство из нас любят новые впечатления, новые идеи. Однако это еще не означает, что программа полезна для улучшения исполнения работы или повышения мастерства общения. И, кажется, самым коварным здесь является вопрос о том, применимо ли изученное в работе. Но не менее важная проблема состоит в том, какие стратегические решения в области менеджмента должны быть приняты на фирме для облегчения внедрения результатов обучения на практике.

Тем не менее субъект управления по результатам обучения должен производить сопоставление планируемого изменения функциональных обязанностей работников, требуемого для роста конкурентоспособности фирмы, с характером изменений потребностей самореализации сотрудников, сопровождающих действия по принятию на себя дополнительных функций. Это дополнительный фактор воздействия на конкретного сотрудника по формированию у него мотива к совершенствованию своих управленческих действий. Такое действие возможно реализовать с помощью методов, привлекаемых для отслеживания вероятностных исходов в перспективе каких-либо решений.

Метод «кейс-стади» (исследования возможных случаев). Под случаем («кейсом») здесь понимается письменное описание какой-то реальной (или одной из возможных) конкретной ситуации принятия решения в фирме или же ситуации, имевшей место на одной из других фирм.

Инструктор, использующий данный метод, должен остерегаться:

(а) преобладания споров;

(б) допущения того, чтобы лишь некоторые доминировали в дискуссии;

(в) ведения (намеренного) дискуссии к тому решению, которое он сам предпочел бы. Как катализатор, инструктор должен поощрять расхождение точек зрения, инициировать дискуссию в тех пунктах, которые упущены менеджерами, и сам быть основательно подготовленным.

Одна разновидность данного метода – метод инцидентов. При нем первоначально ставятся лишь общие рамки проблемы, а обучающимся предлагается самим найти свою роль в рассмотрении инцидента. Каждый слушатель сам «решает» проблему, а затем формируются группы по критерию сходства решений. Далее каждая группа строго формулирует свою позицию, после чего следует обсуждение или разыгрывается (в ролях) решение. Инструктор сообщает под конец, ЧТО в действительности произошло в данном конкретном случае, КАКОВЫ были последствия принятого решения. Далее все участники сравнивают свои решения и результаты.

Метод исполнения ролей, или ролевой метод. Он является пересечением методов «кейс-стади» и разработки позиций. Каждому назначается определенная роль в ситуации («кейсе») и предлагается играть свою роль, реагируя на другого игрока. Часто этот метод проводится с небольшой группой (10-12 человек). Успех зависит от способностей участников играть назначенные роли. Метод помогает менеджеру научиться понимать мотивации и чувства других участников, что необходимо ему для успешной работы.

Хотя ролевой метод является пересечением двух других, сравнение его с методом «кейс-стади» покажет различия между ними (рис. 1.11.).

Метод «кейс-стади»	Ролевой метод
1. Представляет проблему для анализа и обсуждения	1. Помещает проблему в реальную жизненную ситуацию
2. Использует проблемы, имевшие уже место на данной фирме или где-либо еще	2. Использует проблемы, которые имеют место сейчас
3. Имеет дело с проблемами, включающими другие	3. Имеет дело с проблемами, в которых участники включаются сами
4. Имеет дело с эмоциональными аспектами и аспектами индивидуальной позиции и интеллектуальном преломлении	4. Имеет дело с эмоциональными аспектами и аспектами личной позиции и экспериментальном преломлении
Метод «кейс-стади»	Ролевой метод
5. Акцент на использовании фактов и обобщениях	5. Акцент на чувствах
6. Обучает на примере суждений	6. Обучает под эмоциональным контролем
7. Дает практику анализа проблем	7. Дает практику общения

Рис. 1.11. Характеристика методов обучения

Метод «баскетбольной корзины». Для совершенствования мастерства принятия решений этот метод предусматривает раздачу материалов (обычно деловую переписку и описания), которые включают типичные пункты из делового «досье» менеджера. Суть – в критическом анализе множества решений, принятых за какой-то период, качества решений, приоритетов в их выборе. Чтобы вызвать интерес к методу, нужно чтобы материал был реалистичным, относящимся к делу и дающим возможность в принципе принять верное решение*.

* Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М. Дело, 1993. С. 200–202.

Первоочередным для дальнейшего развития структуры персонала в качественном отношении является создание субъектом, планирующим работу с персоналом, условий, раскрывающих перед реальным или потенциальным работником возможности произведения индивидуального или социально-группового сопоставления условий предстоящей деятельности, их влияния на саморазвитие сотрудников с требованиями повышения качества управленческого действия как способа активизации

деятельности персонала.

Этот процесс должен организовываться в имитационной форме, которая позволяет предварительно рассмотреть возможные проблемные зоны операции по управлению персоналом.

Метод управленческих игр. Приводятся характеристики компании, отрасли или предприятия. Эти описания имеют специфическую форму моделей в виде уравнений связи показателей. Преимущества метода компьютерных игр в том, что они осуществляют интеграцию всех взаимосвязанных решений, дают возможность экспериментировать с ними и непрерывно отслеживать результаты, заставляют участников принимать свои решения в условиях неадекватных данных, что обычно и имеет место в реальности. Главные недостатки большинства игр – в ограниченной вариативности решений, нереальности некоторых моделей и опасной тенденции многих участников «заглянуть в ответ», чтобы выиграть игру, вместо того чтобы попытаться принять решение самостоятельно.

Метод моделирования поведения менеджера. Еще одним подходом к совершенствованию мастерства является моделирование поведения менеджеров (его именуют также методом поведенческого бихевиорального или имитационного моделирования). Ключом к моделированию поведения личностей являются наблюдения. **В процессе выделяются 4 ступени:** (1) моделирование эффективного поведения, нередко с использованием фильмов; (2) ролевые игры; (3) социальное подкрепление – обучаемых хвалят за хорошее исполнение роли и (4) перевод тренинга в работу (рис. 1.12.).

Действия, этапы работы	время, мин.
Администратор объявляет задачу в каких именно взаимодействиях повышается занятие, обучаемые (менеджеры) знакомятся с общим его описанием	5 минут
Администратор описывает основные этапы данных взаимодействий	5 минут
Администратор показывает фильм или видеополоску в формах эффективных взаимодействий руководителя и работника	10 минут
Администратор и обучаемые обсуждают поведение руководителя	5 минут
Один из обучаемых менеджеров описывает данный эпизод в возможных ситуациях с рабочими. Остальные следят за событиями, используя специальное руководство. Положительная реакция наблюдателей помогает участвующимся	60 минут
Обучаемые менеджеры излагают письменно собственные ситуации взаимодействий, основанные на относящихся к их работе проблемам, используя предопределенные им формы	10 минут
Менеджеры вновь обращаются к практике, становясь «рабочими» в ситуации, описанной партнером, в то время как другие стремятся применить свои навыки взаимодействия для разрешения этих ситуаций. Эти упражнения также рассматриваются и обсуждаются	60 минут
Проводятся обобщения. Используя специальные формы, обучаемые менеджеры планируют, как можно приложить освоенные ими навыки в их личной работе	10 минут

Рис 1.12. Моделирование поведения

Моделирование поведения введено во многих компаниях США. Исследования свидетельствуют о положительных результатах, превосходящих те, которые получились при обучении традиционными методами (рис. 1.13.).

Принципы обучения.	Метод моделирования
---------------------------	----------------------------

	поведения
Принципы, посредством которых обучаемый: заинтересован в совершенствовании; понимает желаемые навыки;	Моделирование
активно участвует; имеет необходимую практику;	Ролевая игра
получает оценку выполнения; получает подкрепление;	Социальное подкрепление
участвует в хорошо организованном тренинге: от простого к сложному от легкого к трудному использует приобретенное на работе	Трансфория Тренинга

Рис 1.13. Принципы обучения методом моделирования.

Особенно эффективен метод моделирования для роста лидеров. Моделирование способствует совершенствованию мастерства лидеров, особенно, если оно использует видеозаписи. Участники могут видеть свой стиль, поведение, сильные слабые стороны и учиться на этом.

Необходимость выделения основного движущего мотива в деятельности работника в данной фирме на основании сопоставления выдвигаемых им к управлению условий при включении трудового соглашения с динамикой изменения его должностного положения и характера предполагаемого действия становится основой для определения адекватного режима управления.

Именно эта структуризация в дальнейшем позволяет формализовать процесс управления карьерой объекта управления.

Управление карьерой – это процесс целенаправленного воздействия на должностной или профессиональный рост работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника. Оно преследует следующие первоочередные цели:

- 1) обеспечить удовлетворение внутрифирменных потребностей в последовательном менеджменте;
- 2) обеспечить персоналу «последовательность обучения и приобретения опыта» для достижения конкретным работником того уровня ответственности, которого он способен достичь;
- 3) предоставить работникам с определенным потенциалом возможность его максимальной реализации – в рамках успешной карьеры.
- 4) помочь персоналу идентифицировать навыки и качества, требуемые как для текущей, так и для будущей работы;
- 5) выровнять и интегрировать стремления и ожидания персонала с целями и интересами организации;
- 6) развивать новые пути карьеры и планы индивидов как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях.

В последнее время крупные передовые фирмы стали заниматься всесторонними программами по управлению карьерой. Процесс управления карьерой персонала представлен на рис. 1.14*.

* См.: Armstrong M. Handbook of personnel management practice. 1988. С. 533–536.

Динамика карьеры показывает карьерный процесс, который имеет место, пути продвижения индивида шаг за шагом по служебной лестнице внутри организации. Карьерный путь - это модель набора должностей, формирующих карьеру, которая должна быть представлена альтернативными путями разрешения, в каждом случае с определенными приоритетами.



Рис. 1.14. Процесс управления карьерой персонала

На первых двух стадиях (до 30 лет) знания и навыки быстро растут, проявляются новые стремления и наклонности. На стадии начала управленческой деятельности (от 30 до 40 лет) приобретенные знания и навыки применяются, тестируются, модифицируются и консолидируются с опытом. Стремления работника либо подтверждаются, либо корректируются. После того как выявляются лидеры, начинается карьерное движение в соответствии с мотивацией индивидов, их способностями и возможностями.

На этапе зрелости (от 40 до 60 лет) особенно четко проявляются различия в прогрессе карьеры индивидов. Одни продолжают расти (вертикальная карьера), другие «выходят на плато» (горизонтальная карьера), карьера третьих приходит в упадок.

Управление карьерой тесно связано с изменениями в организационном и индивидуальном управлении, то есть инновациями. При анализе динамики карьеры следует помнить, что степень адаптации индивидов к инновациям, требующим развития навыков, различна. У «людей будущего», как правило, нет проблем в развитии навыков в ответ на изменение. Многие же индивиды не могут полностью адаптироваться к изменениям, становятся людьми «прошлого», деградируют и «падают».

Следовательно, необходимо выявление субъектом управления, осуществляющим руководство деятельностью персонала, управленческих действий в интересах повышения конкурентоспособности данной фирмы, позволяющих:

- осуществлять программы профессионального продвижения для различных категорий персонала;
- создавать резерв на выдвижение по службе;
- ограничивать прием со стороны на престижные должности;
- формировать в трудовых коллективах благоприятную морально-психологическую обстановку.

Как результат данной форматизации, нужно проводить анализ динамики карьеры, который предшествует формированию политики управления карьерой.

Такая работа необходима для того, чтобы:

- проследить связь динамики карьеры с оценкой исполнения для последующего моделирования, например, зависимости заработной платы от оценки исполнения;
- указать последующий пути, карьеры и сформировать необходимые требования для успешного прохождения этого пути или изменить направление этого пути;
- выявить такие аномалии, как «сверхпродвижение» по службе (жертвы «принципа Питера», которые были продвинуты на следующий уровень из-за собственной некомпетентности), а также проблемы менеджеров, которые стагнируют или близки к этому состоянию.

Основной вопрос политики управления карьерой заключается в следующем: готовить свои кадры или нанимать квалифицированных руководителей и специалистов со стороны. Политика управления карьерой проявляется прежде всего в процессе замещения вакантных должностей, а также в подходах к инвестированию в карьеры персонала, и здесь возможны три варианта:

1. Краткосрочные вложения. Работодатели, проводящие эту политику, придерживаются принципа «здесь и сейчас». Они нанимают и обучают высококвалифицированных исполнителей и хорошо оплачивают их труд. Если они действительно хороши, они будут продвинуты по службе. При этом предприятие обеспечивает себя лояльными людьми, которые хорошо могут выполнить работу, довести то совершенства свои способности и принять на себя в случае необходимости повышенную ответственность.

2. Долгосрочные вложения. Применяют те работодатели, которые верят в долгосрочное карьерное планирование и развивают высокоструктурированные подходы к управлению карьерой. Они моделируют исполнение и потенциал работников, выявляют наиболее талантливых менеджеров и продвигают их так, как определено программой.

3. Долговременная гибкость. Работодатели, следующие этой политике, понимают, что они должны концентрироваться на получении хорошего исполнения сейчас, и готовят людей на выдвижение. Это элемент краткосрочной политики. Вместе с тем работодатели осознают, что потенциал должен быть оценен и развит путем обучения и осознанного расширения опыта через рабочую ротацию или изменение карьерного пути. Это уже признаки долгосрочной политики.

Рассматривая инвестиционные действия фирмы по отношению к объекту инвестиций, подчеркнем необходимость для субъекта, руководящего деятельностью управленческого персонала фирмы, решений, направленных на обеспечение динамики изменения функциональных обязанностей персонала и экономического стимулирования как способа обеспечения мотивации сотрудников на получение за счет роста своей квалификации соответствующего материального статуса на основе эластичного соотношения колебания ставки процентного отчисления на заработную плату персонала в соответствии с доходом фирмы.

Кратковременная политика наиболее подходит для мелкого и среднего быстрорастущего бизнеса, где организация гибкая и текучая, а долговременная политика превалирует в крупных бюрократических компаниях с механистическим типом организации. Таким образом, политика управления карьерой зависит прежде всего от типа и размера организации и особенно от ее технологии.

Карьерный прогноз обеспечивается использованием техники планирования и моделирования человеческих ресурсов. На стадии прогноза выявляется взаимоотношение между возможностями и потребностями персонала и организации. В процессе управления карьерой учитывается тот факт, что организация неизбежно будет нанимать новых сотрудников, которые будут затем утверждать себя, накапливая свой исходный опыт и проходя индукционное (от простого к сложному) обучение.

Оценка персонала выражает отношение к достижениям и недостаткам работников и проявляется в оценке исполнения и в оценке потенциала. Оценка исполнения важна прежде всего при характеристике работника, уже занимающего определенную должность, для оценки того, на месте ли он. Оценка потенциала имеет решающее значение при отборе кандидатов на выдвижение.

Планирование последовательности решает задачу заполнения имеющихся вакансий, создаваемых продвижением по службе, отставкой или переходом на другую работу, а также вновь созданных или создаваемых рабочих мест.

Самооценка – первая ступень развития индивидуальной карьеры. Она предполагает оценку способностей, личных качеств, анализ своих сильных и слабых сторон индивидом.

Кульминационной точкой программы управления карьерой является удовлетворение прогрессом карьеры. Процесс управления карьерой есть последовательность требуемых событий и действий по достижению этой точки, начиная с динамики карьеры и определения политики управления карьерой.

Планирование карьеры сотрудников способствует развитию самой фирмы. Повышенное внимание к личному карьерному развитию со стороны организации порождает верность ей и, следовательно, снижает текучесть кадров, что ведет к сокращению расходов на мероприятия по восполнению персонала.

Конечная цель планирования карьеры – улучшение мотивации персонала, обязательства и исполнения. Очевидно, что эффективное управление карьерой в организации обеспечивает:

1. Широкие возможности для привлечения высококвалифицированных специалистов.
2. Снижение текучести среди ядра персонала (ключевых работников фирмы) из-за их удовлетворенности возможностями продвижения.
3. Рост эффективности работы организации как конечный результат согласованных действий персонала и фирмы.

В конечном итоге весь этот процесс обеспечивает взаимную выгоду как для организации, так и для работника.

Таким образом, объект управления для постоянного качественного развития способностей нуждается в мотивации со стороны субъекта управления в соответствии с вариациями целей фирмы в экономическом пространстве.

Данный параграф посвящен индивидуальной карьере в предпринимательской организации. Для постоянного поддержания высокого уровня конкурентоспособности в организации должна действовать

программа управления карьерой персонала.

Целью программы управления карьерой является оптимизация карьерного прогресса. Процесс управления карьерой есть последовательность требуемых событий и действий по достижению требуемой точки, начиная с динамики карьеры и определения политики управления карьерой.

Иными словами, создание условий для анализа субъектом управления, отвечающим за работу с персоналом организации, динамики изменения функциональных характеристик персонала, сравнения ее с динамикой условий, обеспечивающих совершенствование профессиональной и квалифицированной структуры, является одним из жизненно необходимых факторов реализации целей организации на рынке.

Таким образом, планирование карьеры способствует развитию самой организации. Повышенное внимание к личному карьерному развитию со стороны организации порождает верность ей и, следовательно, снижает текучесть кадров, что ведет к сокращению расходов на мероприятия по восполнению персонала. Кроме того, появляются стабильные ориентационные установки у персонала на достижение позитивных для организации конечных результатов, что обеспечивает взаимную выгоду как для нее, так и для работника.

Вполне закономерно, что объект управления в целях постоянного качественного развития своих способностей нуждается в мотивации со стороны субъекта управления и корректировке ее в соответствии с вариациями целей организации в экономическом пространстве.

§ 3. Динамические закономерности в деятельности субъекта менеджмента как основа для выявления и реализации внутренних ресурсов организации

Развитие организации постоянно требует новых качественных ресурсов для использования их в новаторских направлениях деятельности фирмы. Возникает необходимость определения приемов, используемых субъектом управления для поддержания устойчивой тенденции к изменению объектом управления способов и приемов работы в соответствии с меняющимися условиями деятельности фирмы. В этом случае целесообразно иметь такой комплекс методов, которые могли бы поддерживать интенсивное встраивание фирмы в новую экономическую структуризацию за счет умелого управления персоналом. Существует несколько путей содействия переменам. Выбор зависит от специфики перемены, которой добиваются. Обычно используются такие методы.

1) **Профессиональное обучение** – часто является главной сферой изменений из-за необходимости совершенствовать квалификацию и методы управления людьми, совершенствования существующего управления.

2) **Организация и реорганизация рабочих мест.** Эти изменения очень различны, но в основном они концентрируются на сближении между техническими требованиями и требованиями к рабочим заданиям со стороны организации или отдела, а также потребностями отдельного человека или группы.

3) Формирование команды, коллектива.

Коллектив поощряет:

- выяснение и разделение коллективных целей;
- выявление сильных и слабых сторон отношений в группе;
- определение желаемого лидера в работе коллектива:
 - обучение,
 - реорганизация работы,
 - создание коллектива,
 - решение проблем, возникающих между группами,
 - организационная перестройка;
- выяснение ролей и полномочий в коллективе, совершенствование навыков урегулирования конфликтов;
- повышение информированности коллектива о происходящем, о принятых решениях.

4) Решение межгрупповых проблем.

Очень часто сильный, хорошо работающий коллектив обнаруживает, что у него есть проблемы, связанные с другими группами. Межгрупповой конфликт обычно происходит между эксплуатационным отделом и отделом сбыта, между административными и кадровыми работниками. В крупном масштабе такой конфликт может возникнуть между организациями, участвующими в процессе объединения или слияния друг с другом. Один из способов разрешения этой проблемы – собрать оба коллектива вместе с

целью рассмотрения и устранения нездоровой конкуренции между ними. Очень часто такие вопросы возникают при частично совпадающих обязанностях или запутанных цепях инстанций, по которым идут распоряжения. Большая часть такого типа противоречий концентрируется вокруг «разделения представлений одной группы другой», при устранении непонимания удается урегулировать противоречие конструктивным путем.

5) **Собрания для определения общего настроения.**

Такие собрания ускоряют потоки соответствующей информации в организации и таким образом помогают процессу принятия решений. Группы, определяющие настроение, собираются вместе на короткое время, чтобы обсудить три вопроса:

- Каковы главные достоинства этой системы/компании?
- Каковы основные недостатки этой системы/компании?
- Ваши предложения по улучшению?

Группа в целом встречается без своего непосредственного начальника, а в конце заседания представляет вышестоящему руководителю свою точку зрения. Это может происходить в рамках одного и того же отдела или в ряде отделов в зависимости от цели. Обязанности соответствующих менеджеров:

- а) слушать не прерывая;
- б) аргументированно отвечать группе;
- в) избегать встречных обвинений;
- г) по возможности начинать организационную перестройку.

Вся организация может подвергнуться перестройке для получения необходимых результатов. При слиянии двух коллективов необходима организационная перестройка, содействующая максимальной экономической выгоде, устраняющая дублирование, объединяющая усилия нового трудового коллектива.

В большинстве случаев фирма использует группы персонала, которые способствуют усилению эффекта оперирования с объектами во внутрифирменной среде, структурирует нормы и формы контакта субъекта и объекта управления. Существуют четкие этапы в развитии группы: постоянные и временные. Это можно ясно увидеть на примере временной рабочей группы, такой как комиссия. Опишем поведение участников, которое **меняется довольно резко на каждом этапе**:

1. **Формирование группы.** Молчаливое беспокойство, ожидание лидера, ощущение необходимости в структуре, целях и методах.

2. **Мозговой штурм.** Идет процесс поиска и сравнения идей. Возникает эмоциональное противодействие требованиям цели, большая ориентация на свои интересы, независимое поведение, возможен бунтарский настрой против первоначальных лидеров. Происходит выработка идеи и информации, поиск точки зрения с помощью формирования пар, подгруппировок и взаимозависимостей.

3. **Нормирование.** Вновь появляются потребности в цели и более открытом обмене идеями и мнениями. Формируется стремление сотрудничать, прислушиваться к мнению друг друга в соответствии с правилами поведения в группе. Рост чувства групповой сплоченности и общности (мы), усиление роли отдельных лиц и согласования в работе и процессах принятия решения.

4. **Функционирование** предполагает определенную взаимозависимость в решении проблем: теперь энергия направлена на целевые потребности.

Этапы в развитии группы варьируются: некоторые группы переходят сразу от формирования к функционированию. Группы у которых наблюдается тенденция к высокой степени взаимозависимости, тратят (или должны тратить) больше времени на мозговой штурм и нормирование, поскольку эти этапы способствуют развитию социальных отношений*.

* См.: Брэдик У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М 1997. С. 277–278.

При формировании политики отношения к группам необходимо учитывать множество факторов, влияющих на эффективность функционирования персонала фирмы (рис. 1.15.).

Организационные	Относящиеся к окружающей среде	Цель
Размер	Естественное расположение	Природа
Число членов	Роль группы в организации	Давление

Статус	Коммуникация с более крупной организацией	Важность
Внутренняя коммуникация		

Рис. 1.15. Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Рассмотрим основные группы этих факторов.

I. Организационные факторы

а) **Размер.** Во всех группах должно существовать определенное соответствие между размером и степенью участия. Вообще говоря, чем больше группа, тем меньше людей имеют возможность участвовать в ее работе. Иногда в группе существуют люди с очень ценными идеями, знаниями и опытом по специальности, однако они не участвуют в работе группы. Опытный руководитель знает о проблеме «молчаливого большинства» и понимает, что для того, чтобы полагаться на совокупные ресурсы группы, он должен найти способ, как вовлечь всех ее членов в работу. С позиции сплоченности кажется, что наилучшая величина группы - 10–12 человек. Факты говорят о том, что маленькие группы страдают от прогулов и текучести рабочей силы меньше, чем группы, численность которых превышает 20 человек.

б) **Членство.** Р.М.Белбин утверждает, что для получения действительно эффективной группы необходимы 7 ролей:

Председатель. Это человек, который осуществляет руководство командой и координирует ее действия. Председатель должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен. Это тот, кто умеет хорошо слушать и говорить, правильно судить о людях и вещах, понять нужды других людей.

Организатор. Это инициативные, легковозбудимые, мобильные и более влиятельные люди в группе. Их сила заключается в их стремлении и страстном желании достичь цели, но они могут быть сверхчувствительными, раздражительными и нетерпеливыми. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям.

Мозговой центр. Люди, входящие в мозговой центр компании, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источником оригинальных идей и предложений, обладают большой силой воображения и в то же время они самые умные члены команды.

Контролер. Контролеры также умны, но они обладают скорее аналитическим, чем творческим умом. Они скрупулезно анализируют идеи, обладают способностью увидеть слабые места в аргументах, необходимы для проверки качества. Они надежны, но могут быть бестактными и бесстрастными. Они не являются творческими людьми, не держат бразды правления в своих руках, поэтому нуждаются в команде для того, чтобы их вкладом в решение профессиональных задач воспользовались другие.

Трудоголики. Трудоголики являются практическими организаторами всей деятельности компании. Они превращают идеи в выполнимые задания. Составление графиков, диаграмм, планов выступает сильной стороной их деятельности. Они методичны и эффективны в работе, внушают доверие, и их никогда не приводят в волнение мечты о будущем. Они не являются лидерами, но они умелые и исполнительные работники.

Координаторы команды. Такие работники сплачивают всю команду, поддерживая других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия, и не стремятся к соперничеству.

Детерминатор. Без детерминатора команда не могла бы закончить ничего к назначенному сроку. Они проверяют детали, беспокоятся о графиках, досаждают другим необходимостью что-то безотлагательно сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда популярна.

Слишком большое число сотрудников в одной роли означает нарушение баланса, а когда число ролей слишком мало, не будут выполняться задания. Полный набор ролей важен, когда происходят быстрые изменения в трудовых ресурсах, технологии, продукции или на рынке. Более стабильные группы могут обойтись и без полного комплекта ролей.

в) **Статус.** Это – еще один фактор, который влияет на эффективность работы группы. Группа с большим числом уровней статуса будет создавать подгруппы и иерархии, которые могут мешать свободному обмену идеями и действовать как тормоз в процессе принятия решений.

II. Стиль руководства

Стиль руководства очень важен для эффективной работы группы. Возможно, лучше всего это

показано в работе Джона Эйда, в которой обращено внимание на необходимость для менеджера устанавливать равновесие между достижениями цели, работой команды и заботами отдельного лица.

III. Коммуникативные каналы

Обширные эксперименты с рядом моделей внутренней коммуникации выявляют четыре главных модели, каждая из которых имеет свои собственные преимущества и недостатки.

- «Колесо»;
- «Круг»;
- Все каналы;
- Канал «У».

Последний приводит к медленному процессу решений и чувству изоляции. «Колесо» имеет тенденцию приводить к более быстрым решениям. Канал «круг» является очень медленным.

Все системы каналов особенно полезны при решении сложных, плохо определенных проблем, когда они обеспечивают качественно лучшее решение. В случае с «колесом» очень многое будет зависеть от человека, находящегося в центре.

Уровни удовлетворения также различаются. Человек, который находится в центре «колеса», получает большое удовлетворение, в то время как никто в «круге» особенно не удовлетворен, а все каналы вызывают смешанную реакцию*, и т.д.

* См.: Брэдик У. Менеджмент в организации. С. 279–281.

Определение на основе формализованных показателей необходимого вложения количественного и качественного управленческого труда для поддержания и развития производственного или маркетингового ресурса фирмы как составного элемента производительного ресурса, обеспечивающего совершенствование деятельности фирмы за счет усовершенствования технологии управленческого действия, должно при умелом применении оптимизировать конечный результат деятельности фирмы. Для этого необходимы определенные рекомендации. Они должны включать краткое и конкретное изложение целей проектной группы, график и ориентировочные затраты.

У каждого проекта должен быть спонсор или его сторонник – влиятельный в организации человек, который хочет, чтобы проект осуществился. Крупному проекту понадобится руководитель, отвечающий за обеспечение того, чтобы проект достиг прогнозируемых результатов, а ряд руководителей проекта будут нести ответственность за конкретную деятельность с еще более крупным объединением. Следовательно, последовательность успешного руководства проектами может быть представлена так:

- Цели.
- Оказывающий поддержку спонсор.
- Отбор группы и ее обучение.
- Собственность.
- Анализ затрат и результатов.
- Конкретные планы.
- Система коммуникаций.
- Дата завершения проекта.

У каждого проекта должен быть также «владелец»-менеджер или отдел, который возьмет в свои руки руководство проектом, как только его можно будет эксплуатировать, и приведет его в действие. Каждый проект нужно тщательно оценить, чтобы обеспечить определенное взаимоотношение между издержками и конечными результатами.

Группу нужно тщательно отбирать на основе компетентности с учетом способности хорошо работать единой командой. При этом много внимания следует уделять мотивации, а также тому, как определять достигнутые успехи и контролировать ход событий в условиях, когда группа будет встречаться нечасто и состоять из людей, над которыми менеджер проекта не будет иметь непосредственной власти.

Проект также требует тщательного планирования. Необходимо разработать нормы выработки, системы отчетности, сроки проверок, систему контроля. Группа должна решить проблему обмена информацией, при этом нужно подумать и о других людях, на работу которых могут повлиять изменения, возникшие в ходе осуществления проекта.

И наконец, должна быть согласована дата завершения проекта и передачи ответственности за него владельцу. Если все эти направления в работе будут соблюдаться, то тогда, вероятно, проект будет успешным*.

При этом необходимо не только стремление руководства (субъекта управления) к отлаживанию механизма реализации проекта, но и формирование управляющим субъектом осознания работниками необходимости изменения своих действий на основе ознакомления их с новыми способами и приемами работы, применяемыми в данной и других фирмах, что возможно при использовании мотивационных теорий намеренного выбора, которые, по наблюдению одного автора, составляют 80% новейших исследований в области мотивации. Эти теории «рассматривают текущие ситуации или информационные факторы, которые оказывают влияние на намерение индивида предпочесть один поступок другому» (Митчелл). Одна из теорий имеет отношение к оценке самим работником результатов, которые будут получены в процессе выбора одного из поведенческих вариантов, когда поставлена простая цель максимизации отдачи. Человек рассматривается здесь как рациональный агент, ориентированный на поиск максимальной выгоды с минимумом затрат энергии.

Теорию ожиданий впервые предложил Виктор Врум. Для того чтобы понять эту теорию, надо знать некоторые важные термины:

Ожидание, которое, согласно Вруму, есть «вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат».

Валентность – это привлекательность, или осознанная ценность, которую человек приписывает каждому конкретному результату. В свою очередь величина валентности определяется тем, в какой мере полученный результат становится средством для получения чего-либо, представляющего определенную ценность. Например, рабочий может захотеть работать интенсивно, так как он считает, что тяжелая работа будет выше оплачиваться (высокое ожидание). Валентность более высокого заработка определяется тем, позволяют ли полученные деньги предположительно приобрести новый автомобиль, который так нужен рабочему и его семье*.

* См.: Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996. С. 141.

Далее проявляется необходимость осуществления управляющим субъектом действий, направленных на формализацию совокупности дополнительных свойств и навыков персонала, определяемых динамикой конкурентоспособных качеств производственной и маркетинговой деятельности фирмы. Данная необходимость реализуется в особой последовательности этапов планирования и подготовки организационных перемен (что подразумевает доведение уровня деятельности персонала фирмы до уровня конкурентоспособности в экономической сфере).

Достижение перемен с минимальной трудностью требует тщательного анализа и планирования. **Существует пять основных этапов в процессе управления персоналом.**

Этап 1. Определение проблемы

а) Признаки и причины. Существует большая опасность принять по ошибке признаки за причины. Вследствие этого важно не делать слишком поспешных заключений о причинах.

1. Определение проблемы.
2. Диагноз и анализ.
3. Определение альтернатив и возможностей выбора.
4. Начало действий.
5. Оценка.

Важно чувствовать вопросы, чтобы попытаться отселить признаки от причин, в противном случае время будет потрачено попусту на осуществление ненужных или не соответствующих делу изменений.

б) Выявление роли. Очень важно для человека, ответственного за введение перемен, выяснить свою роль. Он хорошо должен разбираться в правилах игры: у кого он работает, каков будет конечный результат работы, конфиденциальность обсуждения, в противном случае появятся подозрения, что приведет к недоверию и замкнутости. Это сделает осуществление перемен более трудным.

в) Реалистические цели. Необходимо согласовать следующие параметры:

- Четкость роли. Перемены терпят неудачу, если непонятны их цели.
- Масштаб времени.
- Подсчет реальных издержек.
- Согласованность основных событий и пунктов в развитии перемен. Характер заключительного отчета также должен быть согласован: в письменной или устной форме; уровень полноты; рекомендации или распоряжения.

Этап 2 (а). Планирование хода действий

- а) Понимать политику.
- б) Установить отношения с ведущими специалистами.
- в) Усвоить культурные ценности.
- г) Понять, как общаться, чтобы вас услышали.
- д) Суметь оказывать влияние.

При любых изменениях найдутся те, кто хотят их, и те, кто им противостоит. Прежде всего важно установить, кто заинтересован в этих изменениях, и выяснить его мотивы, а также возможный скрытый план действия. В любой организации есть люди пассивные и прокладывающие себе дороги, деятели и мечтатели, консерваторы и радикалы, те, кто приводит все в действие, и те, кто мешает тому, чтобы что-то происходило. Важно объединиться с ведущими сотрудниками с целью содействия переменам. Необходимо учитывать также внутрифирменные культурные ценности. Их нужно обязательно понимать, чтобы перемены были успешно реализованы. Подчеркнем важность влияния на людей общения с ними на основе общей культуры и политики.

Этап 2 (б) Диагноз и анализ

Сбор данных:

- Ощущения.
- Предшествующие исследования.
- Определение признаков и причин.
- Рассмотрение со всех точек зрения.

Человек, ответственный за перемены, должен помнить, что ощущения людей также важны, как и факты: они должны приниматься в расчет при любом анализе. Он должен изучить предшествующие исследования, которые часто содержат полезные факты и догадки.

Ни в коем случае не следует ограничивать проблему. Он должен подумать обо всех факторах, чтобы попытаться включить все аспекты потенциальных изменений и определить их результаты и возможные последствия. Важно выделить:

- Факторы благоприятствующие переменам.
- Факторы, противодействующие переменам.

Факторы, которые противодействуют переменам необходимо сделать (хотя бы часть из них) благоприятствующими и сократить силу противодействующих.

Этап 3. Определение альтернатив

(а) Проверка возможных решений. Нужно тщательно взвесить каждую альтернативу саму по себе, а также ее последствия для организационных изменений.

(б) Рассмотрение последствий. Когда этот процесс завершится, должен быть выбран оптимальный ход действий.

Этап 4. Начало действий

Имеется 3 основных стадии:

- Психологическая подготовка служащих
- Изменение
- Прекращение процессов изменения

Психологическая подготовка к изменению существующего поведения (поведенческих реакции).

Для достижения этого можно было бы вызвать:

- потрясение;
- конфронтацию;
- разъяснение пользы от перемен.

Для успешного проведения изменений необходимы:

- ясность целей;
- конкретность практических шагов;
- точное распределение обязанностей;
- решение вопросов по мере их возникновения;
- предоставление права на перемены тем, кто собирается их осуществлять.

Принятие нового типа поведенческих реакций, т.е. переход на измененный режим работы.

Чтобы добиться этого, нужно:

- конструктивно подходить к жалобам, относящимся к переменам;
- созвать собрание коллектива, чтобы уравновесить желаемые и нежелаемые аспекты перемен;

- пропагандировать успехи и вознаграждать за измененные качества работы;
- наказывать тех, кто не принял перемен и не изменился;
- убедиться, что сами руководители принимают требуемые качества и новый режим работы, чтобы являться образцом для своих подчиненных.

Выделение оптимальных навыков и приемов, применяемых в управленческом труде данной отрасли, происходит на основании сопоставления совокупности производственных издержек и доли издержек на содержание аппарата управления, а также сопоставления получаемой прибыли в зависимости от изменения долевого показателя содержания аппарата управления. Оно опосредованно осуществляется через разработку **системы аттестации**, которая выглядит в обобщении так:

1. Цели системы. В какой степени они совместимы? Если они противоречат друг другу, необходимо сделать выбор.

2. Ценностные ориентации организации. Например, организации, которые гордятся минимальным управлением, не оценят громоздкой системы управления со сложной бумажной работой.

3. Показатели эффективной работы. Убедитесь, что они специально рассчитаны для этой организации, а не «заимствованы» из другой компании.

4. Четкость и обоснованность оценок.

5. Самооценка.

6. Выводы для коллектива и более широких организационных подразделений.

7. Степень готовности персонала и управление системой.

8. Необходимая степень гибкости системы. Состояние и готовность линейного менеджмента.

Рассмотрим более детально систему аттестации.

При проведении аттестации могут возникнуть проблемы в содержании плана, а также в процессе, посредством которого он вводился. Ошибочной будет оценка, основанная на субъективных данных, которые необязательно имеют отношение к работе. Это несомненно вызовет возражения у служащих. Правильным будет обратиться за помощью к линейным менеджерам или хотя бы подготовить их к введению этого плана. Обязательны консультации главной конторой и менеджерами в регионе. Служащие должны быть извещены об аттестации.

Дадим примерный алгоритм проведения аттестации.

Убедите регионального менеджера, что может быть более надежное средство – оценка деятельности или поведенческие характеристики. Заставьте его проконсультироваться со служащими главной конторы и с управленческим персоналом в регионе, чтобы выяснить их точку зрения относительно того, как может быть улучшена оценка результатов деятельности. Важно поставить в известность ассоциацию служащих о введении системы, в соответствии с которой обучение, совершенствование, решения о повышении по службе и заработной плате будут основываться на объективных критериях, отношении к служащим будет более справедливым.

После принятия плана в общих чертах все менеджеры обсуждают предложения со своими подчиненными, объясняя цель этого плана и то, как он будет реализовываться. Поощряются предложения по изменениям или модификации плана с обсуждением этого вопроса на официальных собраниях ассоциации служащих. Необходимо обеспечить распространение целей и методов по всему региону и на всех уровнях и ввести обучение для тех, кто, по всей вероятности, будет проходить аттестацию. Экспериментальный план может быть частично введен в регионе, чтобы выявить неожиданные проблемы и устранить их. За реализацией плана нужно будет внимательно наблюдать для того, чтобы гарантировать правильное функционирование и получение результатов, для чего он и был разработан.

Важно указывать в плане, какие критерии следует использовать для рейтинга, как эти критерии будут оценивать работу, кто и как часто будет осуществлять аттестацию, кто будет защищать права служащего, если он почувствует, что его оценивают несправедливо.

Основное внимание необходимо уделить конкретным и поддающимся количественному определению результатам. Там, где это невозможно, система акцентирует основное внимание на поддающихся наблюдению поведенческих реакциях, а не на личностных чертах. Аттестацию проводит непосредственный начальник.

Аттестуемый является активным участником процесса аттестации, его извещают о ней заранее, чтобы дать возможность подготовиться. Собеседование при аттестации проходит как обсуждение, в ходе которого аттестуемый принимает участие в процессе оценки своей работы и установлении ее целей.

Важно четко выделить результат аттестации, например установить потребность в обучении. Существует право апелляции. Вообще, обратная связь является позитивной и постоянной.

Положительные результаты аттестации:

- информирует служащего, чего ему ожидать в будущем, и позволяет самому решать вопросы, связанные с будущим;
- обеспечивает обратную связь как основу для совершенствования;
- помогает менеджеру понять любые заботы, беспокойства, потенциальные недостатки посредством обсуждения;
- обладает потенциалом для определения путей реализации совершенствований;
- предоставляет полезную информацию о слабых и сильных сторонах организации.

Однако аттестация может стать повседневной, тяжелой и неприятной работой для обеих сторон, особенно, если нет результатов. Опасной представляется и потенция к установлению деспотичного и диктаторского стиля в управлении; к постановке недостижимых целей, которые будут вызывать уныние и разочарование у служащих, споры и неверие в свои силы.

Такой подход логически приводит к выделению субъектом управления интеллектуально-психологических затрат сотрудников, обеспечивающих за счет организационно-технологического компонента производственно-технологическую и маркетинговую деятельность фирмы на основании определения соотношения расходов, осуществляемых на единицу продукции, и динамики изменения дополнительных затрат на содержание и деятельность персонала.

В первую очередь это касается тех, кто имеет возможности войти и состав высшего руководства. Эту проблему не решают на одном заседании. Таких людей обычно оценивают регулярно в течение всей их карьеры. Тем не менее начальная оценка потенциальных способностей необходима, так как профессиональный рост тех, кто должен будет стать менеджерами высшего звена, длительный процесс, и его нужно обязательно тщательно планировать.

Ряд компаний проводили научные исследования относительно того, какие черты искать у потенциальных менеджеров высшего звена. American Telephone and Telegraph Company – крупная электронная компания США, обнаружила, что обычные методы отбора – спецификации работы, квалификационные требования к персоналу и т.д. – представляют небольшую ценность, ведь никто не знает, чем, в конечном счете, будет занят сотрудник. Были выделены более чем 20 факторов, которые, как представлялось, будут важными для менеджера высшего звена. Эти факторы включали: навыки в области социальных отношений, поведенческую гибкость, способность к организации и планированию, потребность в профессиональном росте, способность к принятию решений, личное влияние, творчество, навыки устной коммуникации, умение сопротивляться стрессу, энергию, установленные для самого себя высокие нормы выработки, склонность к преподаванию, направленность интересов, реализм в оценке видов на будущее, объективность по отношению к самому себе, способность отложить удовольствие на какое-то время, потребность в одобрении, гибкость целей, социальную объективность, восприимчивость к чувствам других людей.

Все эти факторы, в конечном счете, можно свести к 6 главным элементам, существенным для того, чтобы добиться успеха в управлении:

1. Общая эффективность.
2. Управленческие навыки.
3. Межличностные навыки.
4. Владение своими чувствами.
5. Интеллектуальные способности.
6. Мотивация, направленная на работу.

Общая эффективность – безукоризненный трудовой стаж.

Управленческие навыки. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, планирует и организует работу эффективно, с готовностью принимает решения, его решения отличаются высоким качеством.

Межличностные навыки. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, производит сильное и приятное впечатление на других, обладает хорошими навыками устных презентаций, руководит другими на работе, меняет поведение когда необходимо, чтобы достичь цели.

Владение своими чувствами. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, поддерживает эффективную работу в неопределенных и неконструктивных условиях невзирая на стресс.

Интеллектуальные способности. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, с готовностью учится и имеет широкий спектр интересов.

Мотивация работы. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, находит удовлетворение от работы более важным, чем его коллеги, работающие в других областях производства; он хочет выполнять работу хорошо ради нее самой.

Группа компаний «Райл Дач энд Шелл» предлагает иной набор факторов, представляющих большой интерес. Он состоит из следующих 7 параметров:

- 1) Вертолетное качество.
- 2) Воображение.
- 3) Чувство реальности.
- 4) Способность к анализу.
- 5) Эффективное лидерство.
- 6) Социальный интеллект.
- 7) Эффективность.

Вертолетное качество. Способность рассматривать проблемы со всех позиций и строить свою работу на основе личного видения, помещать факты и проблемы в рамки более широкого контекста, выявляя немедленно соответствующие отношения с более широкими системами.

Воображение. Способность различать разнообразные полезные возможности и альтернативы, которые внутренне присущи любой проблеме, но неочевидны для менее тонкого наблюдателя.

Чувство реальности. Интерпретация информации показывает, насколько менеджер принял во внимание все реальные ситуации; степень, в которой он или она проявляют интуицию для принятия правильного решения.

Способность к анализу. Способность преобразовывать, разделять на части, переформулировать сложную проблему так, чтобы с ней можно было работать и продолжать анализировать ее, пока все возможные аспекты не будут изучены.

Эффективное лидерство является естественной, непринужденной способностью вдохновлять людей. Оно требует по меньшей мере компетентности, крайне необходимого уважения, искреннего интереса к людям. Владение не поддающейся определению способностью вдохновлять других будет определять общую оценку эффективного лидерства.

Социальный интеллект связан с восприимчивостью к роли других: отдельного человека, общества в самом широком смысле этого слова, других культур.

Эффективность определяется как соотношение между полученными результатами и затраченными издержками. Издержки включают не только материальные затраты, но и моральные вложения.

Необходимость создания в управлении фирмой соответствующей структуры, отслеживающей динамику развития приемов и способов управления в адекватных по своей деятельности фирмах, является основным методологическим условием, обеспечивающим ознакомление субъекта управления с условиями и приемами, модернизирующими его деятельность. С этой целью создаются формальные группы. Они образуются вследствие разделения труда между отделами и целевыми подразделениями. Они сознательно учреждаются для конкретной задачи – достичь определенных целей, которые непосредственно содействовали бы выполнению более общей цели организации. В формальных группах как части организационной структуры характер и разделение труда, иерархия, статус и система вознаграждения определяются организацией. Формальные группы обычно являются постоянными. Иногда организация учреждает временные команды для выполнения конкретных задач. Например, компания «Бритиш Аэроспейс» имеет «команды тигров» (команды быстрого реагирования), которые могут очень быстро собраться для решения любой проблемы в любой части мира. Компания «Бритиш Аэроспейс» располагает также командами, стоящими на страже интересов клиентов, их цель – разрабатывать новые пути улучшения обслуживания. Характерной чертой этих команд выступает то, что они используют специальные знания, выходящие за рамки обязанностей служащих отделов, для решения срочных или временных проблем. Иной формой объединения специалистов становятся неформальные группы, которые обычно возникают в результате неформальных контактов между людьми, имеющими общие интересы. Такие группы способствуют развитию этих интересов или обслуживают в какой-то степени потребности соответствующих людей. Они не являются частью иерархии организации и необязательно служат выполнению ее целей, а фактически иногда и противодействуют их достижению.

Независимо от того, являются ли группы формальными или неформальными, у них есть определенные, характерные для них черты. Группы состоят по меньшей мере из двух человек с какими-то определенными общими целями. Они являются источником коллективной тождественности, и у них

есть коммуникативная сеть, которая помогает им развиваться. Они разрабатывают структуру и роли, а также правила и нормы, которые отдельные члены должны принимать (рис. 1.16.).

	Неформальная группа	Формальная группа
А. Статус		
(а) Происхождение	Спонтанное	Запланированное организацией
(б) Основная причина	Эмоции	Достижение цели
(в) Характеристики	Динамичность	Стабильность
Б. Положение		
	Роль	Работа
В. Цели		
	Удовлетворение потребностей группы	Достижение цели организации
Г. Источник влияния		
(а) Происхождение	Отдельная личность	Положение организации
(б) Тип	Личная власть	Иерархические полномочия
(в) Направленность	Снизу вверх	Сверху вниз
Д. Средства контроля		
	Финансовые или общественные санкции	Угроза увольнения или понижения в должности
Е. Коммуникации		
(а) Каналы	В форме виноградной лозы	Официальные каналы
(б) Сети	Плохо определены, пересекать постоянные каналы	Хорошо определены, используют официальные линии
Ж. Смешанные		
(а) Включались отдельные лица	Члены только те, кто «примлемы»	Подходили все члены рабочей группы
(б) Межличностные отношения	Возникают спонтанно	Предписываются должностной инструкцией
(в) Роль руководителя	Результат членства	Назначается организацией
(г) Основа для взаимодействия	Личностные черты, статусе	Функциональные обязанности или положение
(д) Основа для объединения	Сплоченность	Лояльность

*Рис. 1.16. Различия между неформальными и формальными группами**

* См.: Брэдик У. Менеджмент в организации. С. 275.

Субъект управления отслеживает динамику влияния увеличения затрат на качественное совершенствование деятельности персонала в условиях неизменности затрат на другие составляющие затратного механизма при выпуске единицы продукции и соответствующего получения от этого вложения прибыли в своей фирме и в фирмах-конкурентах на основе формализованного сопоставления целевого направления затрат на персонал по следующим позициям:

- определение способности и склонности работников к соответствующему типу организационно-управленческой деятельности и соответствующая расстановка персонала в соответствии с данными показателями;
- увеличение объема общих и специальных знаний управленческих приемов и навыков за счет повышения квалификации;
- увеличение уровня ответственности за счет повышения степени моральной и материальной заинтересованности. На основе этого определяется последовательность включения в деятельность персонала механизмов, способствующих адекватному, соответствию методов и приемов совершенствования деятельности и затрат на них с потребностями фирмы, обусловленными совершенствованием организационно-управленческих технологий. Отслеживание рациональности использования именно этих методов и приемов посредством сопоставления их применения в других фирмах, выпускающих аналогичную продукцию, с результатами их внедрения подразумевает наличие аналитической базы, способной объективно оценить реальную значимость внешних технологий по отношению к возможности их использования данной фирмой по управлению персоналом.

Весьма важно четко определить цель усовершенствования практических навыков и технологий управления персоналом. Цель часто нужна для того, чтобы выявить сферы, где результаты работы отдельного человека могут быть улучшены, это служит основой для составления планов по ее достижению. При этом возможны три варианта аттестации:

1. Ориентация основного внимания на личность.
2. Ориентация основного внимания на результаты работы.
3. Ориентация основного внимания на поведенческие реакции.

Системы, направленные на оценку личностных качеств. При использовании этих систем проводящих аттестацию просят оценить такие качества, как: честность, преданность, творчество, инициативность, интеллект.

Некоторые из этих качеств трудно определимы. При оценке результатов деятельности на этой основе может быть много ошибок. Степень преданности работника зависит от отношения, получаемого в ответ. Любая оценка этого и других подобных ему качеств в равной степени вызывает критические замечания как со стороны проводящих аттестацию, так и со стороны аттестуемых. Более того, некоторые качества являются функциями благоприятной возможности, например, использование интеллекта или энтузиазм на работе зависят от самой работы. Проявляемая степень инициативности творчества часто выступает результатом случайной возможности, которая предоставляется аттестуемому.

Под действием такой критики произошел общий сдвиг **к системам, ориентирующимся на оценку результатов деятельности.** Но и у этих систем есть свои ограничения. Самым серьезным является то, что на некоторых работах (в отделе обслуживания в главной конторе или в отделе исследований, планирования и экономики) результаты будут долговыми, и их трудно будет оценить за короткий срок или найти такие не очень дорогие критерии, чтобы оправдать затраченные усилия. Основное внимание в этих системах уделяется:

- (а) определению целей работы;
- (б) установлению основных задач на определенный период в будущем;
- (в) соглашению по нормам выработки, которые нужно достичь при выполнении этих целей;
- (г) установлению механизмов для отслеживания достигнутых результатов;
- (д) установлению краткосрочных целей и оперативных планов для перехода от имеющихся норм выработки к требуемым.

Успехи, достигнутые на пути к цели, становятся основой для последующего анализа аттестаций, который оценивает результаты и выявляет недостатки.

Схема позволяет провести анализ способов улучшения деятельности, определить пути укрепления ее положительных сторон и корректировки ее менее удачных аспектов. Этапы в действующем плане, конечно, включают инструктирование и обучение, но реальное улучшение деятельности может потребовать перемен в методах, услугах и организации.

Системы, ориентированные на поведенческие реакции. Поведенческие критерии часто бывают более полезны при аттестации. Цель – определение всего того, что человек должен делать, чтобы получить результаты, даже если эти результаты будет нелегко выразить в цифрах или они не будут получены в течение многих месяцев.

Например, одна компания, занимающаяся поставками в больницы, обнаружила, что оценивать торговых агентов по результатам очень трудно из-за того, что в их работу вмешивается много других факторов. Однако возможно установить действия, которые торговый агент должен произвести для обеспечения оптимального уровня продаж. Эти действия включают: частоту его визитов к врачам и фармацевтам; то, как он реагирует на жалобы; качество ведения им дел; то, как он относится к клиентам.

Столь же трудно бывает оценить по результатам эффективность работы составителя программы, ответственного за разработку конкретной программы, рассчитанной на ряд лет, потому что существует много факторов, которыми составитель не может управлять и которые влияют на ее качество. Имеются, однако, основные задачи, которые необходимо выполнять, чтобы программы были успешными и хорошо разработанными. Эти задачи включают:

- определение потребностей клиента,
- введение новшеств,
- контроль за деятельностью кадров и их совершенствованием,
- контроль за осуществлением курса,
- выявление и корректировка особых проблем.

Нелегко выразить эти задачи количественно, но какая-нибудь шкала поведения, от очень желательного до очень нежелательного, может быть установлена; как показывают примеры, может быть определена и позиция отдельного человека на этой шкале. **Примерный перечень таких позиций может быть следующим:**

- чтобы сделать этот подход эффективным нужно определить основные задачи. Необходимо также достичь согласия между аттестующими о соответствии и точности этой шкалы, признания ими справедливости такой системы исчисления. Сама шкала должна основываться на поведении, которое можно наблюдать, например, на том, что делает человек;

- охват нового в программе;
- заимствование идеи у начальства, чтобы разработать новые программы;
- выступление против идей создания новых программ и упорное поддержание устаревающих курсов;
- спонтанное выдвижение идей для новых курсов, связанных с установленными потребностями, апробированными для большей достоверности на рынке;
- выдвижение не очень хорошо продуманных и не связанных с потребностями идей.

Аттестующий. В этой роли обычно выступают начальники. Только они видят оцениваемых в действии достаточно часто и в непосредственной близости, чтобы сформировать справедливое мнение. В некоторых организациях оценка выносится непосредственным начальником, но собеседование проводится на более высоком уровне, чтобы более высокий руководитель увидел конечный результат оценки, данной руководителем низшего звена для обеспечения справедливости и равенства. Важно также, чтобы оцениваемые имели право на апелляцию.

Аттестующих нужно обучать пониманию этой системы и умению проводить собеседования.

Аттестуемый. Оптимальная практика проведения аттестации должна включать следующие элементы:

- а) аттестуемых извещают заранее о дне аттестации;
- б) их поощряют подготовить собственный план и самим произвести оценку результатов своей деятельности;
- в) собеседование при аттестации представляет собой обсуждение с аттестуемым, во время которого скорее согласовываются, чем навязываются цели и планы действий.

Собственность. Успешнее всего аттестации бывают в тех компаниях, где линейные менеджеры разрабатывают свои подходы к аттестации, в успехе которых они заинтересованы, потому что они являются их собственностью. Системы аттестации, связанные с отделом кадров, с наибольшей вероятностью терпят неудачу.

Организационные механизмы. Система аттестации, ведущая к росту бумажной работы и поглощению чрезмерного времени менеджеров, обречена на неудачу. Количество бумаги в системе должно быть сведено к предельному минимуму, совместимому с целью улучшения результатов.

Частота обратной связи. Данные исследований показывают, что потребность в оценке и обратной связи различается у каждого человека, между людьми и во времени. Индивидуальные потребности различаются в зависимости от стадии совершенства в работе. Например потребность в обратной связи и ее частоте на этапе введения работника в должностные обязанности значительно выше, чем на этапе выполнения работы хорошо в течение нескольких лет. Обратная связь и потребность в ней зависят от возраста. Молодой человек, который хочет быстро учиться, с нетерпением ожидает обратную связь, даже если она содержит критику в его адрес. Тот, кто уже утвердился на работе и имеет полное основание думать, что работа у него идет хорошо, не нуждается в подобном. Соответственно вопросы обратной связи будут решаться по-разному.

Обратная связь также различается в зависимости от мнения о работе человека. Если существует мнение, что работа делается хорошо, потребность в обратной связи невысокая. Она обычно самая высокая, когда есть сомнения относительно уровня эффективности труда.

Менеджеры должны быть очень гибкими в отношении обратной связи, им никогда не следует допускать, чтобы ежегодное собеседование (полезное, как долговременный анализ) исключало потребность в краткосрочных обратных связях. Существует важное различие между обратной связью и официальной аттестацией. Обе нацелены на улучшение результатов деятельности, но обратная связь кратковременна. Официальная же аттестация обычно происходит ежегодно и касается более долговременной оценки достигнутых результатов. И та, и другая необходимы.

Нет никакого сомнения, что кратковременная обратная связь – чрезвычайно важное средство улучшения результатов деятельности. Она осуществляется со служащими по завершении выполнения

какой-либо задачи, чтобы выяснить, как они сделали работу, пока все еще свежо в их памяти. За обратной связью должно идти инструктирование, чтобы помочь преодолеть имевшиеся недостатки. Навыки краткосрочной обратной связи могут быть следующими:

- Цель.
- Эффективность.
- Сферы для улучшения.
- Конфиденциальная информация из самых надежных источников.
- План действий.

Обратная связь должна быть построена таким образом:

Цель должна быть сформулирована, чтобы помочь улучшить работу.

Положительные стороны должны быть охарактеризованы четко, так как это является стимулирующим фактором и основой для дальнейшего профессионального роста.

Сферы улучшения необходимо обсудить. В идеальном случае следует содействовать тому, чтобы выполняющий работу признал их важность для себя. Это с максимальной вероятностью приведет к положительному результату.

Нужно предоставить информацию только из надежных источников.

Следует разработать план действий для обеспечения того, чтобы предпринимаемые шаги усиливали положительные стороны и уменьшали ограничения.

Резюме. Исполнителя следует попросить сделать резюме. Это проверяет понимание и усиливает сообщение.

Все это может показаться утомительным и длительным процессом, но квалифицированный менеджер-практик может установить обратную связь в течение двух минут, очень конструктивно и полезно.

Люди с низкой самооценкой больше всего боятся обратной связи, содержащей критику. Самая большая опасность возникает, когда люди этой категории резко критикуются теми, о ком они высокого мнения. Критика оказывает небольшое влияние на людей с высокой самооценкой и отрицательное влияние на результаты работы тех, кто оценивает себя низко.

Проблема заключается в том, что обратная связь ассоциируется с общей похвалой и конкретной критикой. По-видимому, общепринятая ежегодная аттестация должна быть сосредоточена полностью на будущем, а конкретная критика должна быть всегда, когда это необходимо, в течение всего года, по мере овладения персоналом фирмы совокупностью средств и приемов, обеспечивающих адекватное соответствие действий фирмы условиям внешней среды деятельности, то есть осуществление отслеживания синтеза факторов в систему.

Любая организация хороша только тогда, когда у нее имеется хорошая **информационная система**. Если потребности в информации не понимаются и не обсуждаются в организации, они никогда не будут удовлетворены. Много людей в организации работают над тем, как удовлетворить клиентов, и им всем требуется информация, которая поможет делать свое дело более эффективно. Таким образом, самая первая потребность в коммуникации на уровне организации связана с предоставлением необходимой информации по соответствующему вопросу, чтобы позволить каждому выполнять свою работу эффективно и содействовать достижению цели предприятия. Людям нужно знать, в какой степени они соответствуют данной организации, какой вклад вносят их труд в общее дело. Они хотят знать, как работает компания и каковы ее планы, ведь это может повлиять на их собственную работу. Если служащие чувствуют себя полноправными участниками, они будут нести большую моральную ответственность не только за свою работу, но и за организацию в целом. На практике это означает, что отдельный служащий должен знать следующее:

А. О своей собственной работе:

- цели, нормативы и краткосрочные задания;
- успехи, как они оцениваются; обучение, возможности совершенствования;
- положение в последовательности рабочих заданий и взаимосвязь внутри и вне отдела;
- оплату и условия труда, факторы, влияющие на безопасность труда и здоровье.

В. О собственном отделе:

- цели, планы и успехи;
- связи с более крупной организацией;
- работу начальника и его коллег.

В. О компании в целом;

- цели компании;
- ее основную деятельность, успехи;
- главных людей в компании;
- структуру компании;
- изменения, особенно те, что влияют на служащих;
- будущие планы и их потенциальное воздействие на служащих.

Для достижения единства интересов работников и администрации очень важен процесс коммуникации. Коммуникация означает приказание подчиненным что-то сделать, но также предполагает и умение слушать. Менеджеры высшего звена должны понимать, что происходит в низших подразделениях организации. В противном случае вся система планирования и контроля разрушается. Эффективная вертикальная коммуникация важна и по другим причинам. Она помогает главным менеджерам оценивать мотивацию и моральные установки простых сотрудников, их вероятное реагирование на возможные изменения. Она также важна потому, что знания, идеи, творчество и умения не ограничиваются только одной частью организации. Все таланты нужно выявлять, поощрять, развивать и использовать максимально эффективно.

Однако процесс коммуникаций будет эффективен в том случае, если информация будет поступать строго по назначению. Приоритеты в коммуникации должны быть определены посредством следующих вопросов:

- Что должны люди знать – существенную информацию.
- Что людям следует знать – информацию, которую они хотят знать.
- Что могли бы люди знать – интересное, но относительно не важное.

Мы рассмотрели выше факторы, влияющие на пространство, содержащие человеческие ресурсы. Не менее важно для субъекта управления выявить наиболее адекватный мотив принятия сотрудниками новых функций через определение наиболее адекватного компенсирующего фактора, характерного для сотрудников данной фирмы. Это могут быть:

- возможности профессионально-квалификационного роста;
- возможности улучшения материальных условий.

Таким образом, следующий этап системы менеджмента состоит в разработке субъектом управления организационных действий для создания условий, стимулирующих деятельность сотрудников в отношении принятия на себя дополнительных функций, как в необходимом условии, придающем данному процессу целенаправленный характер.

При этом ценностным моментом формальной организации и координации операций, реализацию которых призваны обеспечить организационные структуры, является оправдание бытия организации. Хорошо говорит об этом Крупп: «Достижение целей возможно только в рамках ограничений, налагаемых окружающей средой, а процесс управления подразумевает принятие решений, выбор альтернативных стратегий и оценку результатов в их сопоставлении с предварительно заданными целями». Это одно из самых фундаментальных правил традиционного (и современного) менеджмента, ибо **без четких, кратко сформулированных и ставших общим достоянием целей менеджмент невозможен.**

Цели определяются как характеристики необходимых конечных состояний. Менеджеры представляют их в первую очередь как проекции того, что они хотят сделать (Болман и Дил). Цели должны представлять нечто большее, чем добрые намерения. Они должны «перевоплотиться в процессе работы» (Друкер). Имеется много разновидностей целей, многочисленны также термины для их обозначения – задачи, результаты и последствия встречаются чаще всего.

Хотя в некоторых работах (Георгиу) и были высказаны возражения против «классической парадигмы цели», в соответствии с которой организационные структуры суть инструменты для достижения цели, логика этого взгляда очевидна. Оппоненты апеллируют к тому факту, что лица, принимающие решения, не веема уверены в своих целях (беспорядочный поиск или логический инкрементализм) или имеют их так много, что не могут преследовать одну из них за счет отказа от других, а значит «классическая парадигма цели» имеет излишне ограничительный характер. Но недостаток рациональности у принимающих решения лиц не меняет того факта, что организационные структуры – это целенаправленные явления. Люди создают их преднамеренно, ибо не могут достичь своих целей, действуя в одиночку (Барнард).

Для разрешения этой проблемы в данной ситуации важно ориентировать сотрудников на принятие дополнительных организационно-технологических функций, соответствующих планово определенным

интересам фирмы, позиционирующей свой продукт на целевом рынке, что обусловит выгодные вложения потенциального ресурса работника в обозначенное действие с целью получения соответствующей материальной или моральной компенсации в условиях работы на данном предприятии.

Таким образом, фирма должна изначально включить в систему своих культурных ценностей систему стимулирования персонала, в которую войдут следующие факторы:

1) Задачи. Основной блок для построения этой структуры – разделение работы на отдельные задания. Содержание каждого задания определяется рядом факторов. Например, необходимость в какой-нибудь стандартной услуге вызовет требования, отличные от требований в услуге, выполняемой на заказ. Стандартная система, вероятно, потребует большого числа идентичных действий, выполнение работы на заказ – различающихся действий. Требования рынка, таким образом, будут влиять на задачу и выбор технологии.

2) Технология. Производственная мощность и характер технологий будут влиять как на рынок посредством возможностей создания спроса, так и на задачи посредством создания потребности в определенных навыках. В банковском деле новая технология во многом влияет на создание и планирование рабочих заданий (и структур).

3) Персонал. Сами служащие будут оказывать воздействие на характер рабочих заданий. Наличие большого числа квалифицированных работников и дефицит определенных навыков будут влиять на построение работы. И то же самое будет относиться к удовлетворению, которое получают от работы. Недостаточное удовлетворение работой, связанное с частыми прогулами, большой текучестью рабочей силы и низкой производительностью труда, может способствовать реорганизации работы.

4) Организация отделов. Задачи группируют вместе, и то, как это осуществляется, зависит от выбранной основы. В крупных банках, обслуживающих мелкий бизнес и население, основа обычно территориальная, хотя сейчас они такие большие и сложные, что можно обнаружить примеры и функциональной организации, особенно на уровне главной конторы фирмы.

5) Норма управляемости. Число людей, которыми можно управлять, различается в соответствии с характером задачи, стилем управления и квалификацией служащих. Если задачи простые, тогда, вероятно, решения будут несложными, и один руководитель сможет управлять большим количеством людей, чем при рассмотрении более трудных проблем. Если менеджеры уверены, что они могут положиться на людей, то делегируют им большую часть принимаемых решений, что означает возможность управления большим количеством людей. Отсюда следует, что число управляемых людей сокращается на более высоких уровнях организации, что приводит к **пирамидальной форме организационной структуры** типичного предприятия.

Горизонтальная организационная структура возникает в результате того, что решения сдвигаются как можно дальше в самые низовые звенья организации. **Вертикальная организационная структура** часто отражает более сложные процессы принятия решений. Кажется, что горизонтальная структура имеет преимущества, связанные со стоимостью, меньшим количеством менеджеров и более простой коммуникацией. Хотя, к несчастью, нет простого способа, при помощи которого можно установить самую лучшую норму управляемости для каждой конкретной организации, поскольку в этот процесс включены многие факторы.

б) Централизация и децентрализация. Главное влияние на принятие решений относительно организационной структуры оказывает степень централизации/децентрализации. Это связано с той мерой, в которой полномочия переходят на более низкие уровни организации (децентрализация) или сохраняются на верхнем уровне (централизация).

Среди факторов, которые необходимо учитывать, отметим следующие.

а) Спрос на рынке, т.е. быстрое реагирование на запросы потребителя, требует способности принимать решения на относительно низком уровне. Если конкуренты предоставляют лучшие услуги, потому что они находятся ближе к потребителю, тогда существует необходимость в децентрализации.

б) Величина организации. Чем больше растет организация, тем больше вероятность того, что коммуникация и принятие решений в ней становятся все более трудными и сложными процессами. Децентрализация становится необходимостью, чтобы поддерживать эффективную деятельность.

в) Доверие, которое имеют главные менеджеры к менеджерам низкого звена, степень, в которой они хотят контролировать отдельные детали работы, будет иметь важное воздействие на то, в какой мере решения будут децентрализованы. На это, в свою очередь, будут влиять способности, которыми обладают менеджеры низших звеньев. Но если доверия нет, им никогда не будет предоставлена

возможность развивать навыки принятия решений.

г) Стоимость (положительные результаты) любого решения должны быть тщательно взвешены, чтобы определить, оправдывают ли издержки результаты.

Преимущества децентрализации:

- делает процесс принятия решений более действенным;
- увеличивает ответственность на более низких уровнях организации;
- стимулирует служащих, потому что они чувствуют, что им доверяют;
- экономит «дорогое» время менеджеров более высокого уровня;
- помогает готовить людей к принятию на себя ответственности в будущем.

Недостатки децентрализации:

- потенциальная возможность потери управляемости;
- сокращенная интеграция;
- большое внимание при принятии решений уделяется текущей работе;
- отсутствие стратегической направленности*.

* См.: Брэдик У. Менеджмент в организации С. 124–126.

Многие подчиненные жалуются, что их начальники не хотят расставаться с работой, которую они должны передавать им. Причины могут быть самыми разнообразными:

- он не подготовил их к тому, чтобы они могли брать эту работу в свои руки;
- он не доверяет им, сомневается в их возможности достичь высокого уровня;
- его собственная неуверенность заставляет его выполнять работу самому.

Менеджер порой полагает, что подчиненные не реагируют на его желание делегировать им часть своих обязанностей по следующим причинам:

- из-за отношения к ним их начальника они боятся, что сделают ошибки;
- они неуверенные в себе люди;
- они не были соответственно обучены;
- они не получают денежного вознаграждения, если принимают на себя дополнительные обязанности;
- они полностью довольны уровнем имеющейся работы и не хотят принимать на себя дополнительные обязанности.

Иногда отношения в организации не позволяют менеджерам делегировать свои обязанности подчиненным, потому что:

- старшие менеджеры ожидают, что более молодые должны знать много даже мелких деталей;
- главные менеджеры оставляют принятие решений за собой и, таким образом, показывают плохой пример подчиненным;
- виды работы жестко определены и не оставляют возможности для делегирования обязанностей и прав подчиненным;
- существуют причины, связанные с профессиональным статусом определенных видов работ (например, присутствие на рабочих заседаниях каких-то комитетов), которые могут выполняться только начальником;
- некоторые клиенты желают иметь дело только с менеджерами высшего звена;
- структура принятия решений в организации не допускает делегирования обязанностей.

Заставить менеджеров делегировать обязанности можно при выполнении следующих условий:

1) Создать климат, при котором допущенные ошибки рассматриваются как существенно важная часть процесса обучения.

2) Понимать, что делегирование обязанностей подчиненным может помочь менеджерам высшего звена сконцентрироваться на ключевых проблемах своего уровня, а также помочь менее подготовленным служащим овладеть полезными профессиональными умениями.

3) Признать, что существует более чем один способ выполнения работы и что подчиненный может получить такие же хорошие результаты, как и его начальник, но только другим методом.

4) Представлять, что важность работы и доверие, сомнение и успехи содействуют повышению мотивации подчиненных.

Конкретные действия, которые менеджеры должны предпринять, чтобы стимулировать делегирование обязанностей, включают:

- постановку четких целей и норм выполнения работы;

- четкую и своевременную информацию о полученных результатах на пути достижения этих целей;
- частую достоверную обратную связь, ориентированную на будущее, чтобы установить, что можно было бы улучшить;
- вознаграждения за достигнутые успехи.

Рассмотрение механизма переподготовки персонала фирмы осознается как методологическая особенность условий работы по управлению персоналом предпринимательских структур при переходе к рыночным отношениям на уровне профессионального совершенствования. Подготовка реализуется путем предоставления людям возможности испытать себя на многих работах, что позволяет им расширить опыт и представления о фирме в целом. Опыт как для линейных административных, так и для кадровых работ имеет большое значение. Полезно иметь опыт работы как в главной конторе, так и на уровне филиала или отдела. Опыт работы за рубежом становится все более важным по мере того, как все больше фирм работают на международном уровне. Это не только помогает служащему понять другую культуру, но и ставит под сомнение аспекты его собственной культуры, а также пристрастия.

Некоторые фирмы предлагают вторую профессиональную подготовку на коммерческих предприятиях, в проектно-конструкторских организациях и на государственной службе. Это дает шанс испытать свои силы, работая в течение одного-двух лет в совершенно другой культурной среде, и предоставляет возможности для обучения.

На всех стадиях карьеры «наставник» – тот, у кого можно учиться и получать поддержку – очень важен, если не позволять развиваться чувству сверхзависимости от него. Наставники могут выполнять много ролей, они могут служить образцом, быть «учителем», консультантом, защитником или лидером. В хороших организациях, где открыто используются наставники, тех, кто нуждается в обучении, обычно размещают рядом с теми, кто может им помогать.

Некоторые фирмы имеют свои собственные колледжи для подготовки кадров как на чисто техническом уровне, так и по разным аспектам управленческой работы. В первую группу попадают курсы, предназначенные для содействия развитию у служащих определенных навыков, а также предназначенные для совершенствования знаний по специальности: переработке данных, кадровой работе, системе сбыта и т.д.

Ко второй группе относятся программы по менеджменту, которые занимаются развитием таких конкретных навыков, как понимание менеджерами финансовой информации, межличностное общение, умение вести переговоры. Другие программы разрабатываются для менеджеров, которые уже достигли определенного профессионального уровня, чтобы расширить представления о своей работе.

В последние годы заметной тенденцией в профессиональной подготовке стало использование работы собственных менеджеров в качестве основы для обучения, для чего создаются программы на основе системы модулей, рассчитанной на несколько месяцев, чтобы обучаемые имели возможность в промежутке между модулями применить знания, которые они приобрели. При некоторых формах модульной подготовки ожидается, что обучаемые разработают проект, и это станет составной частью процесса обучения. Другие курсы строятся так, что обучаемые могут разрабатывать настоящие планы, чтобы осуществить их на своей работе, когда они на нее вернутся.

Еще один вариант, при котором основой для обучения становятся трудности, которые испытывает определенный коллектив.

В качестве альтернативы внимание при обучении может быть сосредоточено на процессах, происходящих в группе, для того чтобы помочь ей работать более эффективно посредством переноса акцента на развитие способности работать вместе. Возможности безграничны.

Большим преимуществом этого подхода является то, что основное внимание уделяется форме обучения, которую предпочитают многие менеджеры, – возможности учиться на своем опыте. Этот подход основывается на реально существующих проблемах и тем самым сокращает разрыв между отрешенной от жизни атмосферой специального колледжа и сумятицей повседневной жизни, связанной с работой. В результате профессиональное обучение рассматривается скорее как позитивная и конструктивная помощь, а не как теоретический и отвлеченный процесс с отдаленными результатами.

Субъект управления определяет необходимость переподготовки и повышения квалификации, включающих в себя субсидирование обучения, социальную защиту обучающего персонала, гибкие формы занятости на период профессионального обучения, психологическую подготовку и консультирование в соответствии с приоритетностью направлений переподготовки и повышения квалификации, вызванных совершенствованием организационно-управленческих технологий. Это предопределяет потребность в системе, оценивающей актуальность техники или иных технологий

управления персоналом применительно к повышению его квалификации.

Существуют, конечно, неперенные показатели потребностей обучения:

- Освоение новой работы.
- Перевод на новую работу.
- Продвижение по службе.
- Внешние изменения (например новое законодательство).
- Внутренние изменения (например реорганизация).
- Аттестации.
- Планы трудовых ресурсов.
- Планирование профессий.

Когда люди начинают работать в организации, переводятся на другую работу или продвигаются по службе, они обычно нуждаются в приобретении новых знаний и навыков, чтобы работать эффективно. Рассмотрение аттестации сотрудника, а также степени интенсивности его труда помогает установить потребность в обучении для имеющейся работы. В масштабе всей организации положения относительно профессионального обучения содержатся в стратегическом плане. Они подробно излагаются в плане по трудовым ресурсам и показателях планирования профессий, которые вытекают из стратегического плана. Часто внешние изменения, не связанные с планом, вызывают потребности обучения. Например, новое законодательство, регулирующее отношения между служащими, расовая и половая дискриминация, меры, направленные на защиту здоровья и безопасности, введенные в 70-80-е гг., породили ряд требований к обучению, особенно для руководителей среднего звена; последним пришлось овладеть знаниями и умениями, предписанными законом. В равной степени внутренние перемены, вытекающие из реорганизаций, также выдвигают требования к обучению. Введение новой техники вызывает реорганизацию и создание новых рабочих мест. Оба вида изменений влекут за собой новые знания и умения.

Сделать вывод о необходимости обучения можно на основе таких данных, как:

- Текучесть кадров.
- Процедуры рассмотрения жалоб.
- Дисциплинарные методы.
- Жалобы клиентов.
- Результаты деятельности в цифрах/объеме.
- Нормы выработки/стандарты качества.
- Время, затраченное на выполнение работы.
- Время, затраченное на то, чтобы обучиться работе.
- Прогулы/опоздания.
- Процент несчастных случаев.
- Процент заболеваемости.
- Издержки на оплату рабочей силы.
- Отчеты.

Например, плохая работа, низкая производительность или качество, высокие затраты на рабочую силу могут говорить о том, что служащим необходимо овладеть лучше своей профессией. Время, потраченное на учебу, и возросшая эффективность могли бы служить показателями обучения.

Жалобы клиентов могут свидетельствовать о необходимости обучать людей определенным навыкам. Дисциплинарные процедуры, процедуры рассмотрения и удовлетворения жалоб иногда дают сведения, позволяющие предположить, что отдельные служащие нуждаются в специальной подготовке, чтобы улучшить результаты своей работы, или же им необходимо овладеть навыками общения с другими людьми. Статистические показатели – рост текучести кадров, процента прогулов и заболеваемости – также могли бы иметь значение для подготовки кадров.

Качественные, но менее ощутимые признаки включают повторяющиеся кризисы, озлобленность, высокий уровень конфликтности, нездоровую конкуренцию или отсутствие мотивации. Все они предполагают или по меньшей мере намекают на необходимость обучения. Точное определение требует более тщательного исследования. Существует много методов на уровне отдельного служащего, группы и организации. Самые важные из них описываются ниже.

Выделим методы анализа потребностей в обучении:

1. Кризис.
2. Злоба.

3. Конфликт.
4. Нездоровая конкуренция.
5. Недостаточная мотивация.

Потребность в обучении обнаруживается при анализе трудовых операций на уровне отдельной работы. Он включает в себя изучение этой работы, чтобы определить знания, умения и действия, требуемые для ее эффективного выполнения. Также изучается расхождение между имеющимися и требуемыми для данной работы параметрами. На практике определение требований к обучению вполне доступно на низших уровнях, где объем знаний и умений может быть легко установлен. На более высоких уровнях это сложнее, потому что не всегда ясно, какие именно требования понадобятся для успешного выполнения работы:

- Изучение специфики отдельной работы.
- Мозговая атака.
- Памятки.
- Комиссии экспертов.
- Перечень профессиональных навыков.

Мозговая атака – коллективное обсуждение в группе является полезным способом определения требований к обучению. Эта процедура очень проста:

а) Соберите однородную группу (торговые агенты, служащие, инженеры, административные и руководящие работники и др.).

б) Поместите перед ними на классной доске или лекционных плакатах, скрепленных на верхнем конце рейкой, вызывающий общий интерес вопрос, начинающийся с «как». Например: как добиться лучшего качества.

в) Попросите каждого в группе высказывать любые мысли при ответе на этот вопрос.

г) Когда время обсуждения закончится, изучите записки. Установите пункты, которые требуют дополнительных знаний или умений. Это и будут требования к обучению. Заметьте, что некоторые предложения влияют и на другие аспекты работы, такие, как изменения в организации, политике и методах. Они служат ценными ориентирами для улучшения работы вне сферы подготовки кадров.

Памятка. Любая работа, деятельность или сфера полномочий разбиваются на перечень конкретных шагов (действий), расположенных в логической последовательности. Колонка справа отводится для проверок. Копию этого перечня отдают экспертам. Они отмечают те вопросы, которые хотели бы уточнить. Например, в перечень для руководителей можно было бы включить такие основные должностные обязанности, как планирование и организация работы, процесс управления и входящие в него элементы. Если в программе участвует несколько человек, их ответы последовательно наносятся на график распределения.

Комиссии экспертов. Консультативный комитет, состоящий из ответственных или непосредственно заинтересованных в какой-либо деятельности лиц, может определить требования к обучению с предельной точностью. Некоторые организации имеют консультативные советы по обучению в масштабе всей компании. Другие могут иметь комитеты для каждого направления обучения: стажеров, торговых агентов, канцелярских служащих, биржевых маклеров, руководящих и управленческих работников.

Тестирование – хорошо разработанный метод определения требований к обучению. Тесты могут оценивать умения или знания, ориентацию личности и поведенческие реакции. Результаты, указывающие на разрыв в знаниях тестируемого, предполагают предъявление требований к обучению.

Резерв профессиональных знаний. Некоторые компании устанавливают и постоянно обновляют резерв профессиональных знаний у своих служащих. Он включает знания, используемые служащими в работе в настоящее время, плюс другие умения, которыми они владеют и которые имеют значение для других видов работ. Этот резерв позволяет гибко использовать трудовые ресурсы, особенно в условиях расширения или реорганизации производства.

Поэтому отслеживание части персонала, представляющей организационно-управленческую технологию фирмы, влияния осуществления процесса повышения квалификации сотрудников на результат деятельности фирмы, проявляющийся в изменении позиционирования выпускаемой фирмой продукции на целевом рынке, постоянно изучается как фактор, оказывающий значительное воздействие на развитие фирмы в экономическом пространстве.

Бостонская группа консультантов создала удобную таблицу для отслеживания другой важной проблемы стратегии маркетинга – характеристик существующих продуктов и услуг. Упрощенный

вариант таблицы показан на рис. 1.17.

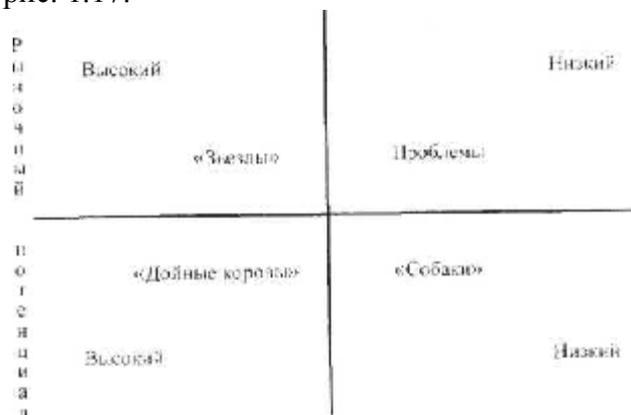


Рис. 1.17. Доля компании на рынке

Рассмотрим подробнее расширенные характеристики товарных/рыночных группировок.

«Собаки» – это товары и услуги, которые не очень хорошо распространяются на рынке с маленьким потенциалом. Они могут помочь покрывать часть издержек от операции или привлекать клиентов, которые потом воспользуются более прибыльными услугами. Но ни одна организация не в состоянии нести груз расходов большого числа «собак».

«Дойные коровы». Каждая организация нуждается в таких продуктах: товар или услуга, которые часто формируют ядро бизнеса, – всегда пользуются спросом, создают высокий годовой доход на устойчивом рынке не только для того, чтобы поддержать себя, но и для того, чтобы сделать возможными исследования и развитие в новых благоприятных условиях.

«Звезды» – это завтрашние «дойные коровы». Они вносят большой вклад в бизнес на растущем рынке, и их потенциал очень высок.

«Проблемы» – товар, который плохо распродается на рынке, но имеет высокий потенциал продаж. Проблема принятия решения: либо это совершенно неуместный товар, либо он не был адекватно исследован и поэтому не может эффективно внедриться на рынке. Неправильное решение, то или другое, может стоить бизнесу огромных денег.

Обслуживание	Текущий	Новый
Маркетинг		
Текущий	a	c
Новый	b	d

Рис. 1.18. Стратегические альтернативы

Анализ рис 1.18. дает основу для решения, каким существующим услугам нужна поддержка, какие рынки готовы для нововведений и каковы требуемые услуги.

Выбор (a) применяется для развития текущего обслуживания на современном рынке. Это может быть достигнуто благодаря дополнительному продвижению или небольшой модификации, которая может сделать услугу более привлекательной. Например, перепрофилирование филиалов, предпринятое некоторыми уважаемыми банками, привнесло секретность, быстрое обслуживание, советы специалистов по существующим услугам, а также более эффективное использование площадей для местных административных мероприятий.

Выбор (b). Введение современного обслуживания на новом рынке: примером в банковском деле может служить движение США в третьи страны и Европу. Этот тип мобильности иногда подстегивается необходимостью предлагать лучшее обслуживание имеющимся клиентам корпорации, и она выходит на рынки новых стран с теми услугами, которые уже хорошо опробованы на внутреннем рынке.

Выбор (c) представляет введение новой услуги в уже существующий рынок. Есть множество примеров в банковском деле – введение еврочека, развитие страхования, ипотеки, консультации по налогам расширили круг финансовых услуг для сегодняшних клиентов и приблизили банки к «финансовым магазинам».

Выбор (d). Традиционно у банкиров есть «скрытое стремление к объединению», построенное на

приеме депозитов и предоставлении кредитов. Новые услуги, упоминавшиеся в выборе (с), не получают развития вдали от ядра банковского опыта. Но внедрение новых услуг на новых рынках может быть сильно затруднено и часто заканчивается неудачей.

Какую стратегию принимает банк, зависит от товарно-рыночного анализа. Но нельзя останавливаться, потому что рынки вырастают и исчезают, услуги получают полное развитие и распадаются, появляются конкуренты и вводятся новые технологии. Какую бы стратегию ни принял банк, чтобы как можно дольше поддерживать преимущества, обслуживание должно отличаться от конкурентов.

В итоге необходимость фиксации управляющим субъектом эффективности использования профессионального, интеллектуального и психологического потенциала персонала, определяемой наличием и степенью количественного увеличения и качественного улучшения производства фирмой продукции без увеличения дополнительных затрат на единицу, обусловлена объективной потребностью постоянного качественного прироста фирмы в отношении структуры персонала как свидетельства, по крайней мере, стабильного позиционирования фирмы в экономической среде. Вес подходы к решению данной проблемы содержат общие элементы.

1) Понимание значения данного бизнеса. Основные элементы понимания формируются на высших уровнях организации, затем они передаются через соответствующие системы связи, руководителей и нормативные документы, в которых и определяется роль бизнеса.

2) Стратегия. Из понимания развивается стратегия, определяющая ограниченное число факторов единовременного действия, которые позволят получать прибыль от реализации товаров и услуг. Чтобы быть уверенными, что такая стратегия будет работать, необходимо вложить значительные средства в обучение, чтобы каждый понимал организационные концепции, задачи и свою роль.

3) Мотивация. Чтобы добиться высокого качества, нужно поощрять служащих. Это означает, что выполнение нормативов должно быть объединено с задачами по улучшению качества, и должна быть продумана поощрительная система – как денежная, так и моральная, – чтобы те, кто добился успеха, получили как общественное, так и индивидуальное признание. Конечная цель состоит в привлечении каждого служащего к реальному использованию своих талантов и энергии в высококачественном обслуживании.

Такой подход – не метод менеджмента, он представляет общую стратегическую реакцию на сильную конкуренцию; берущий начало, управляемый и поощряемый сверху, он подпитывается энергией, идущей со всех уровней. Он предъявляет свои требования, но соответствует желанию бизнеса достичь успеха в окружении высокой конкуренции.

Таким образом, очевидна значимость урегулирования взаимных интересов субъекта и объекта управления персоналом как необходимого условия полноценной реализации фирмой своего потенциала в преимуществе по сравнению с конкурентами посредством использования трудовых ресурсов.

Итак, для успешного решения проблемы непрерывного развития организация обязана привлекать новые ресурсы для их использования в новаторских направлениях деятельности. Следовательно, задача администрации и, прежде всего, службы управления персоналом – максимально следовать переменам, которые поддерживают тенденцию интенсивного встраивания фирмы в изменяющуюся социально-экономическую структуру. А поскольку носителем и реализатором этих новаций является персонал, то и методы, работающие на этот процесс, специфичны. Профессиональное обучение, реорганизация рабочих мест, формирование команды, управление межгрупповыми проблемами и регулирование общественного мнения – вот основные методы, которые способны воздействовать на персонал организации в целях оптимального использования ее внутренних ресурсов развития. Поэтому субъект управления должен рассматривать систематическое повышение квалификации персонала как систему элементов, состоящую из повседневных действий сотрудников, которые в зависимости от личной мотивации, навыков и профессиональных качеств культивируют профессионально-квалификационное развитие. **При этом субъект управления персоналом отслеживает действия сотрудников, которые адекватны действиям организации в направлении получения прибыли. Эти действия включаются в систему действий фирмы по развитию у персонала мотивации на постоянное повышение квалификации, причем упор должен делаться на проявление самостоятельной инициативы объекта управления, направленной на соединение своей деятельности с интересами фирмы.**

§ 4. Формирование последовательности менеджерских действий, направленных на согласование качеств работника с характером деятельности организации

Существующая практика управления персоналом включает в себя ряд методов, способов и приемов управления, последовательность которых вытекает из характера внешней деятельности фирмы.

Раскроем формализованные этапы данной последовательности в сочетании с элементами, уже присутствующими в предпринимательской сфере. Прежде всего, существует необходимость выделения субъектом управления способов и приемов, адекватно соответствующих динамике устойчивого развития в объекте управления сориентированности на совершенствование своих действий за счет ознакомления с опытом внешней деятельности.

Основным рычагом воздействия субъекта управления персоналом на персонал фирмы является система материального и должностного стимулирования. Практикой выработаны **семь общих правил материального поощрения персонала**, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.
3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).
4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.
5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.
6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.
7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Отсюда следует необходимость выделения субъектом управления приемов, используемых иными фирмами, которые относятся к стимулированию деятельности сотрудников за счет мотивации на повышение оплаты труда, приемов, наиболее эффективно соответствующих экономическому стимулированию сотрудников данной фирмы на основе сопоставления эффективности их использования в других фирмах.

Вообще под вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения. Соотношение общих расходов работодателя, не связанных с затратами труда работников и их доходом, представлены на рис 1.19.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой – мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности. Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает всех целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина заработной платы может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и статуса. Некоторые авторы склонны рассматривать заработную плату и как средство удовлетворения потребности в самоуважении.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Ввиду того, что понятия ценности у людей специфичны, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности. Менеджеры по персоналу имеют дело с двумя видами вознаграждения: внутренним и внешним.

Общие расходы работодателя, связанные с затратами труда работника	Доходы работающего за вычетом всех налогов
Другие расходы по содержанию персонала организации	
Расходы на услуги социального характера	
Оплата свободного от работы времени	
Расходы на социальное страхование	
ОБЩАЯ	Затраты на социальное страхование
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА (100%)	Положенный налог
	Заработная плата за вычетом всех налогов

Рис. 1.19. Соотношение затрат работодателя и доходов работника

Внутреннее вознаграждение дает сама работа, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Общение, возникающее в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ его обеспечения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Это продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки). Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал.

Следовательно, необходимо использовать процедуру экономического стимулирования как основу в обеспечении управляющим субъектом условий, мотивирующих действия сотрудников на принятие дополнительных организационно-технологических функций.

Отметим, что степень устойчивости влияния на персонал тех или иных экономических мотивов определяется степенью фиксации на начальном этапе планирования управленческих действий и целей системы вознаграждения.

Рассмотрим цели системы вознаграждения:

Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему вознаграждения.

Контроль за издержками на рабочую силу. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Продуманная система вознаграждения позволяет организации контролировать затраты на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Необоснованно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству множество организаций.

Эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации (в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может принести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Проблема, возникающая в процессе целеполагания действий по стимулированию персонала,

заключается в возможности вхождения данных целей в противоречие друг с другом. Поэтому существует необходимость осуществления субъектом управления деятельности, направленной на разработку оптимальной модели использования стимулирующих условий для активации мотивации сотрудников на приобретение новых организационных навыков на основе отслеживания информации о применении приемов плановой мотивации персонала на предприятиях данной отрасли, участвующих в качестве партнеров и конкурентов в рыночной деятельности наряду с данной фирмой.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждений работников, отражающую стоящие перед ней задачи, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Много вопросов возникает в процессе разработки программы для поддержания паритета (внутреннего и внешнего) в оплате труда. Определенные трудности связаны и с разработкой и внедрением сдельных систем оплаты труда. Однако, несмотря на это, различные системы оплаты труда и премирования сотрудников постоянно разрабатываются и эффективно используются в большинстве передовых компаний. Их разработку организациям следует начинать с формирования философии в области оплаты труда и выплаты вознаграждений по итогам работы, а также с определения места и роли материальных вознаграждений в общей системе стимулирования трудовой активности. При этом необходимо руководствоваться следующим принципом: вознаграждение должно быть достаточным, чтобы мотивировать, но не баловать работников. Проблема состоит в том, чтобы рост оплаты труда не опережал темпов роста производительности (эффективности) работы. При отсутствии подобной концепции система оплаты труда будет формировать психологию ожидания увеличения размеров оплаты. Исследователи-бихевиористы в результате изучения теории ожидания установили, что рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда при двух условиях:

1) Работники должны придавать зарплате большое значение.

2) Работники должны видеть связь между зарплатой и производительностью, верить, что рост производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Необходимо учитывать тот факт, что для всех работников требуется наличие связи между зарплатой и достигнутыми трудовыми результатами, т.е. оплата труда должна производиться по конечному результату.

Для установления взаимосвязи между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами зарплата любого работника может быть разделена на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение четко определенных должностных обязанностей. Все, кто в данной организации занимается аналогичными обязанностями, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают этот компонент зарплаты, но его величина автоматически ежегодно регулируется. Третий компонент для каждого работника конкретен, так как его величина определяется достигнутыми результатами в предшествующий период. Увеличение или уменьшение оклада в зависимости от этого третьего компонента или переменной части заработной платы может быть весьма ощутимым. Смысл этой системы состоит в том, что зависимость между заработной платой и результатами труда работника в текущий период осуществляется через переменную часть зарплаты (рис. 1.20.).

Старайтесь максимально децентрализовать систему стимулирования. Предоставьте отдельным производственным единицам право самим приспосабливать программы стимулирования к своим конкретным условиям.

Отделите систему стимулирования от базовой зарплаты. Выдавайте премии единовременно и в связи с конкретными результатами, чтобы подчеркнуть связь вознаграждения с производительностью.

Оговорите условия прекращения действия программы, при каких технологических изменениях или изменениях в производственной программе система стимулирования может быть изменена или отменена.

Следовательно, необходимо осуществлять сопоставление возможности воздействия со стороны субъекта управления персоналом за счет использования преимуществ, создаваемых условиями стимулирования деятельности сотрудников данной фирмы, другими возможностями стимулирования действий персонала на основе профессионально-квалификационного роста сотрудников.

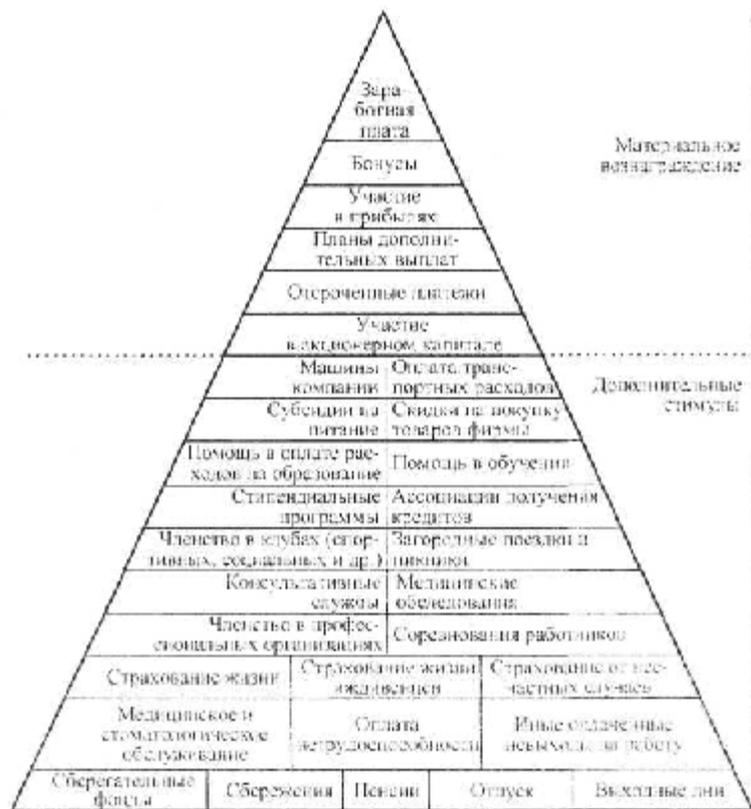


Рис. 1.20. Формы вознаграждения персонала организации

В России изменения форм собственности диктуют необходимость поиска новых подходов к материальному вознаграждению работников, построению оптимальных моделей оплаты труда и участия в распределении доходов. Наибольший интерес представляет создание такой модели, которая отражала бы тесную зависимость уровня вознаграждения от результатов деятельности организации, от трудового вклада в них конкретного работника, от государственной политики в области распределительных отношений и от рыночной конъюнктуры (см. рис. 1.21.).



Рис. 1.21. Модель вознаграждения персонала организации

Применение данной модели дает возможность:

- поставить размер вознаграждения в зависимости не только от факторов, предусмотренных системой оплаты труда, но и от размеров дивидендов, установленных советом акционеров;

- учесть все направления государственного регулирования в области распределения средств на оплату труда, регулирующее воздействие рынка труда;

- индивидуализировать процесс оплаты персонала путем заключения трудовых контрактов с индивидуализацией режима и условий труда, форм занятости.

Необходимо сопоставить оптимальные приемы устойчивой мотивации сотрудников с существующими в настоящее время в России видами доходов. Это позволит разработать на данном этапе целостную систему экономического стимулирования.

В России основными видами доходов трудящихся в настоящее время являются:

- доход от непосредственной трудовой деятельности (оплата труда, премии, доплаты, надбавки):
- выплаты и компенсации, связанные с условиями труда на предприятии (доплаты за тяжелые и вредные условия труда, работу в ночное время, праздничные дни и т.д.);
- доходы от собственности (дивиденды от вложенного капитала, акций ценных бумаг, приватизационных чеков и др.);
- выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью от инфляции, снижения уровня жизни, других негативных последствий проводимых преобразований;
- доплаты, связанные с климатическими особенностями регионов (районные доплаты, северные надбавки и т.п.).

В связи с происходящими преобразованиями, развитием многообразия форм собственности, инфляционными процессами изменяется структура совокупного дохода работника (см. рис. 1.22.).

Из приведенных в таблице данных видно, что на фоне снижения эффективности производства подавляющего большинства предприятий после смены там формы собственности экономически «непонятным» является рост за 1990–1995 гг. почти в 4 раза доли дохода от собственности и предпринимательской деятельности в совокупном доходе работников (с 12,9 до 44,9 %). В экономически развитых странах, например, доходы от собственности составляют не более 5–7% общего дохода работника.

Наименование денежного дохода	Годы					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Денежные доходы:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Всего						
В том числе:						
оплата труда	74,1	59,7	69,9	60,5	46,6	38,8
пенсии, пособия, стипендии	13,0	15,5	14,0	15,1	15,4	16,3
доходы от собственности, предпринимательской деятельности и др.	12,9	24,8	16,1	24,4	38,0	44,9

Рис. 1.22. Структура денежных доходов населения

Следующей управленческой процедурой, доразвивающей предыдущую, автор полагает проведение разграничения действий управляющего субъекта в рамках данной фирмы с действиями соответствующих внешних структур, обеспечивающих непосредственное и опосредованное воздействие на объект управления с целью формирования устойчивой тенденции к совершенствованию своих профессиональных навыков.

Современные организации способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Создание структуры выявления и подготовки будущих высших руководителей является одним из факторов успеха в конкурентной борьбе.

Если в компании освобождается место президента и она вынуждена пригласить на это место специалиста со стороны, последнему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации; от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным «своим»; от 2 до 5 лет, чтобы «впитать» культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают регулирование этой системы как

стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают самое непосредственное участие в этом процессе. Система предполагает решение трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей.
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности.
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Процесс подготовки к руководящей работе включает в себя множество составляющих.

Современный управленческий процесс обладает только лишь элементами данной процедуры, которые в том числе выражаются в следующих функциях.

Развитие подчиненных: выработка профессиональных навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями; постановка сложных профессиональных задач; создание ситуаций, способствующих развитию качеств наставника по отношению к другим сотрудникам; предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность. Мотивация: создание обстановки, стимулирующей людей на достижения и развитие собственных способностей; поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству.

Внешние контакты. Управление деловыми взаимоотношениями: развитие и поддержание конструктивных отношений с внешними и внутренними клиентами, поставщиками, общественными и правительственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и предоставлении услуг.

Представительство компании: представление компании в отношениях с внешними организациями (правительственными, политическими, общественными или промышленными группами); понимание влияния деятельности организации на общество, экономику и население; постоянная забота о репутации компании.

Навыки общения: способность эффективно взаимодействовать с окружающими, завоевывать поддержку на любом организационном уровне.

Управление конфликтами: умение разобраться во множестве точек зрения, контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями, умение разрешать конфликты и добиваться согласия.

Лидерство: постоянное проявление и поощрение внимания к качеству работы на всех уровнях, как внутри организации, так и за ее пределами; критическое отношение к результатам ниже отличных.

Достижение результатов: достижение поставленных целей; принятие системы ответственности за результаты выполнения работы.

Управление переменами подразумевает способность адаптации: эффективная работа в различных условиях, при выполнении различных заданий и при различных степенях ответственности; умение правильно и уверенно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, неблагоприятной ситуации или при любой другой напряженной обстановке; проявление необходимой гибкости.

Риск: умение проводить анализ и выбирать курс действий, содержащий определенную степень риска в интересах компании*.

* См.: Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996. С. 162, 163.

Особенно важно выявлять и развивать молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Многие ведущие компании занимаются целевым подбором молодых сотрудников с этими способностями. Для этого представители компании (часто высшие руководители) выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками. Форма оценки кандидата разрабатывается на основе идеального портрета руководителя данной организации. Для принятых на работу предполагаемых руководителей многие организации создают специальные программы развития продолжительностью в несколько лет, которые включают в себя работу на различных должностях и подразделениях, участие в межфункциональных группах, специализированное профессиональное обучение и т.д.

Периодическую оценку развития молодых сотрудников с потенциалом проводит высшее руководство совместно с отделом человеческих ресурсов. Во время такой оценки основной акцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности. По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения и план развития сотрудника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий

по его подготовке к руководящей должности.

Особое внимание организации уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей – руководителей. В современных организациях создается специальная система работы с резервом, включающая определение, развитие, назначение на новую должность будущих руководителей. От того, насколько эффективно работает эта система, во многом зависит успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства. То же самое справедливо и в отношении работы с молодыми сотрудниками.

Итак, создаются необходимые формализованные условия, способствующие устойчивому проявлению взаимодействия и координации внутренних действий субъекта управления персоналом с внешними действиями, направленными на организацию условий для адекватного использования развивающегося профессионального навыка объекта управления данной фирмы.

Здесь целесообразно вернуться к системе материально стимулирующих действий субъекта управления, как наиболее адекватно отражающей данную процедуру. Рассмотрим систему компенсации, основная цель которой – соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет **цели системы компенсации**, традиционно используемые в управлении персоналом:

1) **Привлечение персонала в организацию.**

2) **Сохранение сотрудников в организации.**

3) **Стимулирование производительного поведения.**

4) **Контроль за издержками на рабочую силу.** Как уже отмечалось, недоплаты работникам могут сильно подорвать способность компании реализовывать свои стратегические задачи*.

* См.: Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. С. 205.

Следовательно, существует необходимость создания условий, способствующих устойчивому проявлению результатов внутренних действий субъекта управления персоналом, раскрытию внутреннего потенциала персонала фирмы, в форме морального и материального поощрения сотрудников к развитию профессиональных навыков и личностных характеристик в направлении, соответствующем характеру внешней деятельности фирмы, в форме введения в оплату труда персонала системы премий, а также системы социальных льгот.

Рассмотрим в рамках традиционной системы компенсаций практическое применение избранного метода определения заработной платы, который требует учета ряда внешних факторов и четкого понимания недостатков, присущих традиционной системе.

Первый и главный фактор – **производительность сотрудников организации**. Строго говоря, экономическая организация заинтересована в работнике до тех пор, пока его работа приносит прибыль, т.е. предельная производительность его труда превышает издержки организации на этого работника. В противном случае организация начинает субсидировать работника, что, безусловно, противоречит ее основной цели – увеличению собственного капитала. То, сколько каждый работник приносит организации, зависит от трех факторов – его индивидуальной производительности, цены его труда, а также от уровня рыночных цен на изготавливаемую им продукцию (услуги). Немецкий токарь может иметь высокую производительность (вытачивает 4 детали в час, тогда как его чешский коллега обрабатывает только 1 деталь), однако уровень цен на рынке таков (цена одной детали – 8 марок при часовых издержках на найм токаря в 40 марок), что делает нерентабельным производство подобных деталей в Германии. В то же время издержки на найм менее производительного чешского токаря составляют только 2 марки в час, и изготовление деталей в Чешской республике является рентабельным.

Для определения производительности отдельного работника в денежном выражении компании отслеживают среднюю производительность работника по направлениям деятельности (по видам производимой продукции и типу оказываемых услуг, по категориям, по территориальным подразделениям и т.п.). Существует два наиболее распространенных показателя, используемых для оценки производительности: **объем реализации на одного сотрудника** и **объем прибыли на одного сотрудника**. Первый показывает абсолютную производительность одного работника, оставляя в стороне вопрос об относительной (по сравнению с издержками) производительности. Поэтому объем реализации на одного сотрудника должен сравниваться с другим показателем – издержками на одного работника. Речь идет о полных издержках организации на рабочую силу, включающих в себя не только заработную плату, но и отчисления на социальное страхование и в другие фонды, а также все виды

материальных поощрений, бесплатные обеды и т.д. **Показатель прибыли на одного сотрудника** более универсален в том смысле, что он учитывает в себе все издержки организации, включая и издержки на рабочую силу.

Следующий фактор, о котором необходимо помнить при использовании традиционной системы компенсаций, – **динамика рынка труда**. Изменения в общем уровне заработной платы происходят неравномерно для различных категорий работников, что может привести к несоответствию размеров заработной платы, определяемой на основании традиционной системы внутри организации, и того, что предлагает рынок. Так, в Москве и других крупных городах в конце 80-х – начале 90-х гг. заработная плата секретарей со знанием иностранного языка порой превышала заработную плату руководителей. Подобные ситуации создают сложности для организаций, которым необходимо сохранить, с одной стороны, работников (в данном случае секретарей со знанием иностранного языка), а с другой – систему заработной платы, в которую не вписывается то вознаграждение, которое работник данной категории может получить на рынке.

В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот (в зависимости от организации, страны, отрасли льготы могут составлять до 50 и более процентов совокупного дохода работника), т.е. дополнительных благ, повышающих уровень жизни работника. **При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов:**

Национальное и местное законодательство. Организации обязаны предоставлять своим сотрудникам льготы, установленные законодательством. В данном случае задача руководителей – найти способы предоставления таких льгот с наименьшими для организации издержками.

Рынок труда. Чтобы быть конкурентоспособным работодателем, организация должна предоставлять своим сотрудникам тот набор льгот, который является стандартным для данного рынка (естественно, учитывая различия между профессиями).

Налоговый режим. Организации должны эффективно использовать специфику налогообложения для оптимизации своих издержек на рабочую силу. В странах с высокими ставками подоходного налога компании для привлечения высококвалифицированного персонала широко применяют такие льготы, как предоставление автомобиля, оплачиваемый отдых, субсидированное жилье и т.д.

Культурные традиции и особенности. Этот фактор необходимо учитывать компаниям, открывающим филиалы в других государствах, чтобы не столкнуться с неприятными сюрпризами, например, массовыми прогулами в дни религиозных праздников, не объявленных выходными, и т.п.*

* См.: Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. С. 224–227.

Отсюда возникает необходимость создания условий в рамках фирмы, способствующих устойчивому проявлению результатов внешних действий субъекта управления персоналом, направленных на адекватное использование развивающегося профессионального навыка персонала фирмы посредством привлечения необходимых финансовых ресурсов и капитала для расширения производства в рамках фирмы или его реорганизации для получения качественных изменений в производстве.

Рассмотрим данную последовательность на примере финансового обеспечения системы оплаты труда и компенсаций в банке. Задачей данного направления является обеспечение своевременного и полного удовлетворения потребностей подсистемы в денежных средствах, необходимых для основной и дополнительной оплаты труда наемного персонала, а также иных выплат. Общая ответственность за него традиционно возлагается на соответствующую службу бухгалтерии банка. Учитывая высокий удельный вес (до 50–60%) этих расходов в общей сумме текущих затрат на поддержание собственной деятельности кредитной организации, финансовое обеспечение требует постоянного внимания, в том числе со стороны дирекции банка. Обычно планирование рассматриваемых затрат осуществляется на год, в поквартальном разрезе, с использованием такого инструмента, как предельные лимиты по соответствующей статье оперативного бюджета. При этом рекомендуется выделять:

- расходы на основную оплату труда персонала линейных подразделений;
- расходы на основную оплату труда персонала штабных служб;
- расходы на дополнительную оплату труда;
- расходы на социально-экономическую поддержку персонала.

Отметим необходимость создания условий, способствующих устойчивому проявлению взаимодействия и координации внутренних действий субъекта, управляющего персоналом, с его

внешними действиями посредством информационного сопоставления влияния морально-материального стимулирования сотрудников фирмы, развивающих свои профессиональные навыки с дополнительным финансированием производства на конечные результаты позиционирования продукции фирмы на целевом рынке и их координированием в рамках механизма обеспечения совершенствования деятельности фирмы.

Рассмотрим информационное обеспечение данного процесса в банке.

Данное направление включает в себя совокупность формализованной информации, необходимой для принятия управленческих решений по вопросам оплаты труда всех категорий персонала. Указанная информация условно дифференцируется на:

- информацию постоянного характера, например о применяющихся схемах должностных окладов и дополнительных выплат, методиках оценки деятельности сотрудников, сроках расчетов по заработной плате и т.п.;
- информацию переменного характера, прежде всего о размерах выделенных на расчетный период лимитов затрат на оплату труда, конкретных начислений отдельным сотрудникам в форме основной и дополнительной оплаты и пр.

За процесс функционирования первого информационного массива несет ответственность прежде всего служба персонала, за второй – руководители подразделений, а также финансовая служба.

Перейдем теперь к раскрытию завершающего этапа управленческих действий в рамках темы данного параграфа. Этот этап, с точки зрения автора, включает контроль за осуществлением развития объекта управления в направлении совершенствования способов и приемов своих действий в рамках деятельности данной фирмы на основании создания соответствующих формализованных условий со стороны субъекта управления, позволяющих отслеживать действия по совершенствованию профессионального уровня своих сотрудников за счет использования информационного и профессионального потенциала переподготовки.

Данный процесс должен прежде всего основываться на таком элементе, как социально-психологическая поддержка персонала. Вернемся опять к примеру банковской сферы. Специфика банковской сферы предъявляет особо жесткие требования к состоянию социально-психологического климата в трудовом коллективе банка в целом и внутри каждого из его структурных подразделений. Это связано со стрессовым характером работы большинства специалистов современной кредитной организации и особенно наиболее ценных для нее кадров – руководителей и экспертов. В условиях же экономического кризиса психологический прессинг на персонал банка многократно возрастает, что и провоцирует негативные явления в системе управления им. Прежде всего это касается увеличения «текучести» кадров, что абсолютно неприемлемо для отечественного банковского сектора экономики с его дефицитом квалифицированных трудовых ресурсов и постоянной угрозой не только прямого разглашения банковской тайны, но и просто утечки закрытой информации.

Весьма показательным, что в практике зарубежного персонального менеджмента вопросу обеспечения максимально благоприятного для деятельности сотрудников социально-психологического климата уделяется самое пристальное внимание. В частности, наличие в штате службы персонала фирмы и тем более корпорации профессионально подготовленного психолога является скорее нормой, чем исключением. Опыт США, ФРГ и особенно Японии с ее наиболее интенсивным характером труда убедительно доказал, что затраты на социально-психологическую поддержку персонала относятся к числу не только объективно необходимых, но и вполне окупаемых: фирме значительно дешевле обходится создание нормальных условий для продуктивной деятельности имеющихся сотрудников, нежели компенсация дополнительных расходов на обучение и переподготовку вновь входящих кадров, а тем более возмещение потерь забастовок или иных трудовых конфликтов.

Возникает настоятельная потребность создания условий для успешных трудовых отношений и социального партнерства между сотрудниками данной фирмы с сотрудниками других фирм, являющихся либо партнерами, либо конкурентами для данной фирмы. С этими целями в необходимой степени коррелируются цели, структура и основные требования подсистемы социально-психологической поддержки персонала. Рассматриваемая подсистема в банке имеет своей стратегической целью формирование и поддержание в коллективе социально-психологического климата, объективно благоприятствующего наиболее эффективному функционированию персонального менеджмента. Более конкретно ее прикладные задачи можно сформулировать следующим образом:

- обеспечение всем категориям персонала наиболее комфортной психологической среды для исполнения установленных должностных функций;

- предотвращение или оперативная ликвидация трудовых (между сотрудниками и администрацией) и личностных (между самими сотрудниками внутри структурных подразделений или руководителями различных подразделений) конфликтов;

- эффективная социально-экономическая поддержка наемного персонала, дополняющая подсистему оплаты труда, а в отечественных условиях и способствующая хотя бы частичному сокращению налоговых платежей.

Исходя из перечня конкретных задач поставленных перед подсистемой социально-психологической поддержки при ее формировании и последующей эксплуатации, необходимо учитывать следующие общие требования:

- индивидуальный характер разработки или «привязки» конкретных прикладных методов поддержки с учетом особенностей персонала конкретного банка и его финансовых возможностей по их практической реализации;

- постоянный контроль за промежуточными результатами эксплуатации подсистемы с оперативной корректировкой ее при выявлении любых отклонений от «штатного» режима;

- использование чисто административных управленческих решений лишь в случае однозначного подтверждения неэффективности иных методов воздействия;

- ориентация на вынужденное привлечение сторонних экспертов и консультантов лишь на первых этапах формирования и эксплуатации подсистемы с обязательной подготовкой за это время собственных кадров соответствующей специализации.

Управление процессами формирования и коррекции психологического климата в трудовых коллективах является узкоспециализированным направлением персонального менеджмента, требующим обязательного участия профессионально подготовленных психологов. В настоящем подразделе рассматриваются только организационные аспекты психологической поддержки, а также требования к ее конечным результатам (автор выступает в данном случае как постановщик управленческой задачи, но не как методист). Следует дифференцирован, процесс управления психологической поддержкой на два составных элемента:

- анализ состояния психологического климата в коллективе;

- коррекция его в желаемом направлении.

Субъект управления информационно обеспечивает процесс развития профессиональных навыков и личностных характеристик сотрудников на основе постоянного ознакомления персонала фирмы с результатами ее деятельности, с позиционированием продукции фирмы на целевом рынке, с экономической ситуацией сложившейся на рынке, в отрасли, в регионе, в стране в целом, а также с политикой, проводимой руководством фирмы с целью совершенствования ее деятельности. Данный элемент управления персоналом, предлагаемый автором, входит в традиционное понятие менеджмента «эффективное управление» и в его компонент-звено связи системы управления персоналом с целями организации.

Эффективность функционирования любой системы управления определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все сферы деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления: если система продаж работает недостаточно результативно – это отражение неэффективного управления персоналом: поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д.

Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Утверждение этого положения в качестве одной из базисных ценностей организации является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. Увы, более характерна противоположная тенденция – оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, затрат времени на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации, эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в вещь в себе. Так возникает широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязывания систем управления персоналом с целями организации нет, вернее, альтернатива – неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь

организационные цели, кризис и умирание организации. Чтобы обеспечить необходимое согласование целей и системы управления, организации могут использовать следующие методы:

- проводить периодические ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации, особенно в случае изменения стратегии развития компании;
- привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации. Подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;
- обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;
- оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела человеческих ресурсов по результатам работы организации (степени достижения организационных целей).

В заключение отметим необходимость создания условий со стороны субъекта управления, позволяющих контролировать действия по совершенствованию профессионального уровня сотрудников за счет использования потенциала методов переподготовки персонала, а также за счет отслеживания развития внутреннего ресурса сотрудников к развитию профессиональных навыков, доопределяемого ознакомлением с направлениями совершенствования деятельности фирмы. При выборе методов обучения организация должна прежде всего руководствоваться соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучающихся. При этом необходимо учитывать **принципы обучения взрослых людей**:

1. Актуальность. То, о чем говорится ко время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки на практике. Особенно это справедливо для профессионального обучения, направленного на развитие конкретных навыков.

3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения высоких результатов. Распространенной формой обратной связи являются оценки, но не соответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотирующее воздействие на обучаемых. Более эффективными могут быть такие формы обратной связи, как подведение результатов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят возможность сделать предложения по усовершенствованию, т.е. «быть услышанными».

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Особое внимание нужно уделить созданию соответствующего отношения к планируемому обучению.

Мотивы активного участия:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в повышении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

Итак, многие (в частности перечисленные автором) элементы управления персоналом нуждаются во включении в последовательность своих действия компонентов, обеспечивающих совпадение внутренне присущих объекту управления свойств к развитию с характером внешней среды деятельности фирмы. Данный параграф посвящен раскрытию неразрывной связи успешности организации с успешностью ее сотрудников. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве одной из базисных ценностей организации является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция – оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часов, потраченных на

профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Вследствие этого, необходимо подчеркнуть большое значение процесса формирования условий, позволяющих контролировать действия персонала, ведущих к совершенствованию его профессионального уровня. Это обстоятельство обусловило необходимость выделения в управлении такого содержательного элемента, который учитывал бы внешние условия и приемы совершенствования квалификационного уровня как способа реализации программы развития деятельности сотрудников предпринимательской организации.

Н.В.

Итак, в первом разделе рассматривается методологическая предопределенность проблемы управления персоналом предпринимательских организаций, «добровольного» делегирования объектом управления управляющему субъекту полномочий по организации своих профессиональных навыков с целью получения соответствующих условий для своего жизнеобеспечения, а также осуществления различения основного мотива объекта управления, целеполагающего его деятельность внутри персонала данной предпринимательской организации, на основании соотнесения выдвигаемых объектом условий при заключении трудового соглашения по отношению к условиям деятельности других организаций схожего профиля. Делается вывод о том, что стратегическая роль управления персоналом выражается:

- а) представлением его на высшем уровне управления организацией;*
- б) необходимостью учитывать функцию управления персоналом при разработке стратегии бизнеса и организационной структуры компании;*
- в) участием всего линейного руководства в реализации политики и тактики управления персоналом.*

Здесь выходит на первый план интеграция управления персоналом со стратегией бизнеса, все возрастающая роль личности работника в определении своего развития, знание мотивационных установок работника в определении этого развития, знание мотивационных установок работника и группы, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегией развития организации. На этом основывается вывод об объективной необходимости фиксации характера объема передаваемых субъектам управления управляемому объекту (персоналу) полномочий по самостоятельному развитию своих профессионально-квалификационных качеств.

В данном разделе обосновывается возникающая тенденция создания в субъекте управления фирмой, осуществляющей предпринимательское действие, соответствующей структуры, отслеживающей динамику изменения приемов и способов действий подобных по роду деятельности фирм, как основное методологическое условие, обеспечивающее ознакомление субъекта управления условиями и приемами, модернизирующими его деятельность, способствующими устойчивому проявлению взаимодействия внутренних действий субъекта управления персоналом для раскрытия внутреннего потенциала объекта управления, с внешними действиями, направленными на организацию условий для адекватного использования развивающегося профессионального навыка объекта управления данной фирмы. Это, в свою очередь, позволяет в конечном итоге формировать конечную последовательность действий по осуществлению развития действий объекта управления в направлении совершенствования способов и приемов своих действий в рамках деятельности данной фирмы на основании создания соответствующих формализованных условий со стороны субъекта управления, позволяющих контролировать действия по совершенствованию профессионального уровня своих сотрудников за счет использования информационного и профессионального потенциала переподготовки, накопленного во внешних условиях.

РАЗДЕЛ II. ПРОЦЕСС СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

§ 1. Определение характера мотивации персонала на повышение квалификации

Общественные тенденции совершенствования управления производственными и непроизводственными фирмами включают в себя ряд элементов, характеризующих как глобализацию

управленческой деятельности, так и достижение качественного прироста за счет микроуправленческого действия в рамках управления персоналом фирмы. В данном параграфе автор предлагает определенную последовательность действий, некоторые компоненты которой приводятся из практики в качестве примеров и иллюстраций. Прежде всего отмечается необходимость структурирования субъектом управления персонала фирмы профессиональной подготовленности и мотивации на осуществление усовершенствования способов и приемов своих действий. Помимо ощутимого влияния на деятельность компании профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преимущество в управлении. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон по-своему решает этот вопрос (см. рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Пример формы оценки кандидата

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Характер мотивации персонала фирмы на повышение квалификации в соотношении с оценкой результативности труда персонала определяет уровень эффективности выполнения работы в соответствии с непосредственными обязанностями как методологическое условие доуточнения эффективности привлечения данного персонала к повышению квалификации. Процесс организационно-управленческого совершенствования вообще становится одним из ключевых в конкурентной борьбе, поскольку поддается эффективному воздействию и является не до конца использованным ресурсом развития фирм. Именно усиление конкуренции, ускорение темпов технического прогресса,

значительное изменение кадрового состава вызывают у руководителей фирм интерес к новым управленческим идеям и концепциям. Фирмы в большей степени прибегают к услугам сторонних консультантов в области управления. Так, в 1991 г. американские фирмы затратили на такие консультации 13,9 млрд. долл. в два раза больше, чем пятью годами раньше. На книги по бизнесу затрачено в 1991 г. 500 млн. долл. Повышенный интерес к проблемам управления породил целую плеяду новых идеологов ведения бизнеса. Некоторые из них работают в крупнейших университетах, другие организовали собственные консультативные фирмы, третьи выступают с лекциями по новым подходам к управлению. Среди фирм, пользующихся услугами консультантов, укрепляется мнение, что основным ресурсом в управлении становится не капитал, не предприятие, не персонал как таковой, а знания, идеи, информационные ресурсы. Среди фирм, получивших ощутимый эффект от услуг консультативных компаний, можно назвать такие, как «Моторола», «Ксерокс», Иркодак», «АТТ», «Тексас инструменте», «Филипс», «ТФВ», «Хьюлетт – Паккард» и ряд других. Так, на фирме «Ксерокс» в 1992 г. проводилась реорганизация согласно рекомендациям Д. Надлера, президента недавно созданной консультативной фирмы Delta Consulting Group. Основной концепцией Д. Надлера является создание автономных рабочих групп, работающих в рамках единой структуры управления. В результате реорганизации фирма была разделена на небольшие организации, действующие более автономно. Ответственность за прибыльность деятельности, ранее сосредоточенная в руках главного управляющего фирмой, теперь перенесена на 20 управляющих автономными подразделениями. На фирме сохранено три уровня управления, однако главная роль отдана автономным подразделениям, а генеральный аппарат фирмы выполняет функции, необходимые для обеспечения деятельности этих подразделений. Автономные подразделения отныне несут полную ответственность за продукцию фирмы с начального по конечный этап создания и производства этой продукции. Практически все консультанты «новой волны» сходятся на том, что небольшое предприятие управляется лучше, чем крупное. Причем управление должно быть основано не на функциональном принципе (маркетинг, производство и т.д.), а на организации процесса производства в целом. Это переносит центр тяжести в организации работы фирмы с внутрифирменной структуры разделения труда на организацию по обеспечению нужд потребителей. Консультанты полагают: время выполнения каждого вида работы может быть сокращено; роль самоуправляющихся групп велика; фирмам для повышения конкурентоспособности необходимо создать кооперационную сеть, объединяющую их с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Поскольку многие из современных идеологов управления пришли в бизнес из других областей деятельности, их концепции часто заимствованы оттуда. Там, например, Надлер часто черпает свои идеи из истории и философии архитектуры. Другой представитель новой волны в теории и практике управления – М. Хаммер, ранее был профессором в области компьютерных наук, разрабатывал компьютерные программы на фирме «ИБМ». Он считает, что фирмам следует использовать ЭВМ не для автоматизации выполняемых процедур, а для переосмысления методов ведения бизнеса. Им разработана концепция перепроектирования или реорганизации (reengineering). Перепроектирование всей организации по Хаммеру исключает все ненужные процедуры, позволяет сократить затраты времени и финансовые затраты на выполнение работ*.

* См.: Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИП, 1996. Т. 1. С. 437, 438.

Следующим компонентом рассматриваемой последовательности является определение субъектом, управляющим персоналом, контингента сотрудников фирмы на базе отслеживания эффективности выполнения данными сотрудниками обязанностей, их готовности к улучшению своей деятельности в рамках программы совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы. Желание сотрудника фирмы работать приводит к стремлению получать дополнительные «опытные» знания и навыки в ходе своей деятельности, что также является (в масштабе фирмы) фактором развития.

Концепция одного из идеологов управления, П.Сенджа, сводится к обучающейся организации. Он считает, что корпорации, так же как и люди, различаются способностью обучаться на основе своего собственного опыта. Отсутствие такой способности пагубно влияет на положение дел корпорации. П.Сендж считает, что наилучший эффект дают игровые методы обучения. В управленческих играх должны принимать участие как главные, так и линейные управляющие. Совместное обучение помогает им яснее увидеть, как решение, принимаемое одними, влияет на работу других. К этой методике прибегают многие фирмы начиная с крупнейшей корпорации «Форд».

Некоторые новые концепции, однако, вступают в явное противоречие с тем, что проповедовалось

ранее. И если несколько лет назад управляющим говорили о важности сильного лидера и поддержании установленной культуры корпорации, то, согласно современной теории, лучшим управляющим является тот, который может делегировать свои полномочия и предоставляет возможность членам рабочих бригад попеременно брать лидерство на себя. По оценке Р. Келли, профессора в области бизнеса, успех фирмы лишь на 20% обусловлен деятельностью лидера, а на 80% – деятельностью тех, кто следует за ним. В последние годы претерпело существенные изменения понятие стратегии корпорации. Раньше она разрабатывалась в огромных плановых отделах штаб-квартиры корпорации и затем спускалась в отделения линейным управляющим, причем часто основным принципом разработки было соответствие задач корпорации имеющимся ресурсам. Однако при таком соответствии, как отмечает авторитетный консультант по разработке глобальных стратегий Прехалад, не остается места для творчества и инноваций. Только когда ваши задачи явно не вписываются в ваши возможности, появляется элемент творчества, так как вам приходится искать новые пути для реализации идеи. Профессор Прехалад рекомендует фирмам сосредоточивать свою деятельность на той области, в которой они наиболее компетентны и в которой они могут предложить нечто, отличающее их от конкурентов. А затем фирме следует искать пути расширения деятельности за пределы своих ресурсов. Такими путями могут быть и лицензирование, и стратегические союзы, и партнерские взаимоотношения с поставщиками.

Однако пока наиболее цитируемым идеологом в мире бизнеса остается Т. Питерс, соавтор книги-бестселлера по управлению «В поисках эффективного управления». Подготовлена к публикации его вторая книга «Высвобождение управленческого потенциала». Почти все примеры эффективной организации работ Питерс экстраполирует из опыта малых, никому не известных фирм или фирм, предоставляющих профессиональные услуги. Он полагает, что рекламные или консультативные компании ее сегодняшнего дня являются наилучшей моделью организации фирм в будущем. Большая часть работы в таких компаниях выполняется многофункциональными рабочими группами, которые используют коллективный разум для удовлетворения нужд конкретного потребителя: они создают новые проекты, находят потребителей и создают систему сотрудничества с другими фирмами и группами, которая помогает реализовать поставленные задачи. Централизации практически отсутствует, вся работа организована вокруг рабочих групп, между которыми устанавливаются свободные связи.

Природа экономики, по мнению Питерса, меняется. В настоящее время ключевыми факторами успеха являются знания и информация. Для выживания управляющим фирмой завтра придется действовать в большей степени как консультантам, инициирующим новые проекты и проводящим гибкую политику в отношении совершенствования норм, процедур и т.д. Для управляющего персоналом фирмы становится актуальна процедура определения спроса фирмы на квалифицированные ресурсы в рамках осуществляемой программы совершенствования организационно-управленческих технологий, при этом величина спроса на дополнительные квалификационные кадры обуславливается изменением спроса на продукцию фирмы, вызванным совершенствованием организационно-управленческих технологий. Отметим, что тенденция к совершенствованию организационно-управленческих технологий обусловлена в том числе процессами реорганизации элементов производственного цикла, которые в свою очередь подвержены влиянию современных экономических условий.

На рис.2.1. представлены важнейшие факторы, вызывающие необходимость реорганизации современного производства и требующие решения следующих основных проблем:

а) Интеграция разработки и производства. Для решения проблем, вызванных увеличением количества модификаций изделий и повышением степени их специализации, необходима интеграция процессов разработки и производства.

б) Синхронизация спроса и производства. Продукцию следует выпускать после подтверждения заказа. Это значит, что нужно организовать производство, ориентированное на текущий спрос.

в) Реализация выпуска единичных изделий на конвейере. Это означает решение вышеперечисленных задач на поточном производстве. Серийное производство и выпуск продукции партиями предстоит трансформировать в систему производства отдельных изделий, заменяющую серийное производство.

Реальные факторы новой организации производства включают изделия, детали, рабочих, производственные здания и оборудование. Эти сложные системы поддаются только описанию в целом, а при анализе отдельных проблем результаты обычно выражаются в виде схем. Единственной возможностью достижения прогресса в будущем таких сложных систем являются непрерывные

новации со стороны технического персонала на базе накопленного опыта эксплуатации. Этот прогресс тем более вероятен, чем более адаптивна организация к изменяющимся условиям. В то же время адаптивность фирмы к изменяющимся условиям характеризуется показателями, отражающими динамику профессиональной переориентации сотрудников фирмы в связи с изменениями внешней среды функционирования фирмы. Автором предлагается введение в совокупность элементов управления процедуры определения в составе персонала фирмы лиц полностью отвечающих динамикой своей профессиональной переориентации динамике деятельности фирмы. Они становятся основной группой, наиболее подготовленной к восприятию необходимости совершенствования своих профессиональных навыков и приемов действий в рамках фирмы. В качестве инструментария данной процедуры можно рассматривать элементы аттестационного процесса.

Для того чтобы обеспечить эффективность аттестационного собеседования, руководитель должен как минимум:

- заблаговременно спланировать дату собеседования и выделить достаточное для его проведения время, заранее сообщив об этом аттестуемому сотруднику;
- проводить собеседование в подходящем для этой цели помещении, исключающем присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и т.п.:
- установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу собеседования, до начала обсуждения результатов работы:
- объяснить сотруднику, что цель собеседования – добиться улучшения в его работе, а не наказывать его за недостатки;
- начать собеседование с положительных моментов в работе сотрудника и сохранять доброжелательный тон в продолжении всего собеседования;
- обсуждать выполнение работником своих должностных обязанностей, а не его личных качеств;
- оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;
- детально объяснить, почему работа сотрудника оценена именно так;
- внимательно выслушать аттестуемого;
- подчеркнуть свою готовность и желание оказать сотруднику помощь;
- определить (совместно с сотрудником) конкретные действия и мероприятия, которые могут улучшить результаты его работы;
- завершить собеседование на положительной ноте.

Для того чтобы провести эффективное аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами такой подготовки являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования. Однако такой мониторинг динамического развития сотрудника фирмы не является конечной процедурой. В этой связи следует отметить необходимость совершенствования: 1) организационно-управленческих технологий деятельности аппарата управления фирмы как элемента организационно-управленческой технологии; 2) профессиональных методов работы аппарата управления посредством оптимизации достижения цели управления при наименьших затратах.

Процессы совершенствования управленческих технологий выражаются в том числе в появлении новых профессий и специальностей во внутрифирменном управлении, таких, как: специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию. Средний размер кадровой службы – один специалист на 135 занятых на фирме.

В настоящее время многие кадровые функции для корпораций выполняются специализированными консультационными организациями, учебными центрами, фирмами по подбору руководителей и фирмами, предоставляющими временных работников, то есть организациями управленческой инфраструктуры. По данным опроса консультативных фирм по управлению, 25% из них участвуют в рационализации управления персоналом. Наибольшее значение приобрели специализированные компании. Так, Information Science выступает как ведущий разработчик управленческих информационных подсистем для работы с кадрами, одновременно оказывает различные услуги по их внедрению и ведет широкую консультативную работу. Большая группа фирм специализируется на

построении систем оплаты и других видов вознаграждения (социальных льгот). Наряду с консультантами важную роль играют исследовательские фирмы, информационные центры. Новое явление в сфере обслуживания кадровой работы – обособление функции подбора ключевого персонала, руководителей и специалистов в особый род инфраструктурных организаций (executive search firms). Некоторые из них ведут счет на сотни тысяч рекомендованных и принятых клиентами на работу специалистов. А число самих фирм, например в США, оценивается примерно в 1,5 тыс.*

* См.: Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. М.:МНИИПУ, 1996. Т. 2. С. 15. 16.

Итак, дадим таблицу основных элементов, формирующих систему управления персоналом (рис. 2.2.),

Элементы системы управления персоналом	Содержание элементов при классическом подходе в управлении	Содержание элементов при акцепте в управлении на персонал
Ресурсы фирмы	Физический капитал Денежный капитал	Физический капитал Человеческие ресурсы Денежный капитал
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск Реклама Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по критерию «затраты-выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Все формы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по критерию «затраты-выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная. Групповая
Регламентация исполнителя	Жесткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонт (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

Рис. 2.2. Основные элементы, формирующие систему управления персоналом

Указанные элементы должны быть отражены в программе совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы и элементов деятельности аппарата управления фирмы через фиксацию соответствующих характеру управленческой деятельности количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. Рассмотрим проблемные моменты данной процедуры исходя из практики управления персоналом. Довольно часто предприятия осознают, что эффективность работы их административно-управленческого аппарата отстает от аналогичных производственных подразделений. Однако многие не имеют достаточного представления о том, как решить эту проблему. На французской фирме Rhenalu, филиале группы Pechiney, в 1990 г. решили всерьез заняться оценкой производительности труда своих служащих. С целью рационализации их труда путем тщательной оценки всех производимых операций каждый сотрудник был обязан

представить в письменной форме описание реально выполняемых им функций, предписанных его должностью; каждый вышестоящий чиновник должен был представить должностную инструкцию на каждого своего подчиненного. Сопоставление двух вариантов помогло найти оптимальное решение. Зачастую две точки зрения совершенно не совпадали. Результаты обследования показали, что некоторые служащие выполняют неинтересную, однообразную и даже порой бесполезную работу. Итогом работы явилось определение идеальной схемы функционирования административного звена предприятия.

Для преодоления разрыва между реальным и идеальным вариантами были приняты конкретные меры: переподготовка персонала, переориентация и даже реорганизация некоторых подразделений.

Большое значение для успеха мероприятий по рационализации труда «белых воротничков» имеет также формирование общественного мнения на предприятии, помогающего понять, что действия нацелены на оптимизацию труда и ликвидацию ненужных рабочих мест, а не на увольнение работников.

Очевидна необходимость создания условий для закрепления тенденции роста логико-аналитической вооруженности аппарата правления персоналом.

Важно отслеживать устойчивые потребности фирмы в совершенствовании деятельности работников аппарата управления, включающие как эффективность рассматриваемой управленческой деятельности при производстве продукции, так и результаты процесса производства под руководством аппарата управления фирмы.

Данная последовательность частично присутствует в процессах повышения эффективности работы управляющих персоналом за счет интеллектуальной специализации служащих. Некоторые управляющие считают, что за счет сокращения вспомогательного персонала окупится стоимость информационных систем офисов. В сравнении с традиционными расходами на оргтехнику, такую как пишущие машинки, шкафы для хранения документов и письменные столы, средства электронной вычислительной техники (ЭВТ) представляют собой очень значительное бремя для бюджета фирм. Многие из них приобретают и обновляют свои информационные системы для офисов в расчете на то, что средства ЭВТ возьмут на себя и избавят офис от некоторых видов работ. Отсюда делается вывод, что вполне возможно обходиться меньшей численностью работников, занятых на вспомогательных работах. Но это не так. Хотя ЭВМ могут способствовать повышению производительности труда при выполнении некоторых видов работ, таких как машинопись, хранение данных, составление и распределение бланков, обработка данных, графические работы и др., но они не дают желаемых результатов в деле повышения общей эффективности труда при организации командировок, ведении деловых бесед по телефону или решении вопросов обслуживания потребителей.

Иногда считают, что вспомогательные функции не так важны, как управленческие, поэтому фирма может обходиться меньшей численностью вспомогательного персонала. И, получив согласие на увеличение численности персонала, менеджеры проводят набор в основном управленческих кадров, а не вспомогательного персонала, рассчитывая, что менеджеры могут обеспечить больший доход фирме и, кроме того, могут выполнять основную часть вспомогательных работ. При более здравом подходе необходимо сопоставлять, во что обходится найм и увольнение менеджера или работника из числа вспомогательного персонала. В большинстве случаев нанимая такого работника, менеджеры могут делегировать ему вспомогательные виды работ и посвящать больше времени выполнению своих непосредственных функций. Таким образом, по сути дела менеджер высвобождается от несвойственных ему работ за счет работника, получающего намного более низкую заработную плату. Дополнительный набор вспомогательного персонала в целях обеспечения интеллектуальной специализации действительно может повысить издержки (в отдельных случаях на 5%), но годовой доход фирмы при этом может возрасти на четверть за счет более эффективной работы менеджеров.

Годовая экономия может составить 7,4 тыс. долл. на одного работника*.

* Management Review, 1492. № 11., P. 25–28.

Следовательно, необходимо выяснить соответствующие элементы, стимулирующие повышение доли интеллектуального расчета в управленческой деятельности.

Целесообразно осуществлять структуризацию персонала компании по способности к восприятию требований совершенствования своих профессиональных навыков за счет служебно-материальной мотивации на основе содержания классификационных факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда персонала, включающих естественно-биологические, социально-

экономические, технико-организационные, социально-психологические, рыночные данные о деятельности данного сотрудника в структуре фирмы. Элементы такого анализа частично отражены в методиках определения цены рабочего места. Сравнение относительной (внутренней) и абсолютной (рыночной) ценности рабочего места производится путем сопоставления суммы баллов, в которую оценивается данная должность, и величины заработной платы, определяемой в результате обзора. Это позволяет установить размеры заработной платы для всех рабочих мест в организации на основе проведения исследования рынка труда по нескольким ключевым должностям. Очевидно, что подобный метод определения заработной платы имеет свои недостатки, так как не учитывает индивидуальные различия между людьми, занимающими одинаковые должности. Отсюда следует процедура, снимающая ряд противоречий. Это определение направления совершенствования профессиональной деятельности сотрудника фирмы исходя из потребностей соответствующей ему структуры персонала и оценки результативности его деятельности как условия повышения степени обоснованности, объективности и достоверности выводов о способности сотрудника к восприятию требований по совершенствованию своих профессиональных навыков. В этой связи используют системы платы за знания и компетенцию.

Основополагающим принципом этих систем является принцип вознаграждения работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за вклад занимаемой им должности в достижение целей организации (основной принцип традиционной системы). И тогда возникают ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Появляется тенденция вычленения соответствующих показателей, характеризующих влияние развития сотрудника на деятельность фирмы. В частности, предлагается процедура доуточнения направления и содержания совершенствования профессиональной деятельности сотрудника в структуре персонала фирмы посредством учета предельной доходности от совершенствования профессионального трудового ресурса с целью максимизации дохода фирмы от продукции, произведенной с помощью дополнительной единицы профессионального трудового ресурса.

Наиболее популярны в данном вопросе инструменты и возможности компенсационного механизма управления персоналом. Рассмотрим некоторые тенденции в области компенсации. Прежде всего отметим, что в условиях постоянно ускоряющегося технического прогресса и глобализации рынков решающими факторами достижения успеха в долгосрочной перспективе являются:

- скорость, т.е. способность в максимально короткие сроки удовлетворять потребности клиентов;
- гибкость, т.е. способность адекватно реагировать на изменения потребностей клиентов и состояния внешней среды;
- открытость для нововведений, т.е. способность постоянно осваивать новые технологии, выпуск новых видов продукции, применения новых методов управления и т.д.;
- акцент на коллективную работу, т.е. способность координировать действия и создать атмосферу сотрудничества в больших коллективах.

Для того чтобы обеспечить наличие этих факторов, организации были вынуждены сократить количество иерархических уровней и бюрократических процедур, упростить системы управления и производственные процессы, уменьшить степень регламентации производственных обязанностей сотрудников и делегировать функции принятия решений на нижние уровни организации, сделать акцент на универсальность, а не на узкую специализацию в профессиональной подготовке своих сотрудников и т.д. Изменения в структуре организаций и методах управления ими привели, в свою очередь, к изменениям в системе компенсации. Управление компенсацией является стратегической задачей руководства любой организации. Компенсация, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, является крайне чувствительной областью, в которой цена ошибки чрезвычайно велика; неправильные решения могут привести к болезненным для организации последствиям в виде демотивации работников, стагнации или снижения производительности, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между сотрудниками. Поэтому все изменения в этой сфере должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены.

Основная цель системы компенсации – обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала. Следовательно, необходимым условием создания эффективной системы компенсации является определение стратегических целей компании и требуемых для их достижения характеристик персонала; навыков, поведения и т.д. Затем из существующего сегодня набора систем и методов компенсации требуется выбрать те, которые

ориентируют сотрудников на реализацию стратегических целей компании и соответствуют ее организационной культуре. Таким образом, мы выделили определенные возможности и способы взаимодействия с компонентами такого источника повышения эффективности деятельности фирмы, как повышение квалификации сотрудников, которая рассматривается через показатели доходности с целью максимизации дохода фирмы. Поэтому в ходе совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы необходимо рассматривать структуру персонала фирмы в отношении возможного участия в повышении квалификации за счет осуществления совместного действия в процессе выполнения должностного задания в соответствующих условиях непосредственного руководства со стороны субъекта управления.

С точки зрения важности для практической деятельности, большое признание на Западе получили в настоящее время семь элементов управления: стратегии, структуры, системы и процедуры работы (закрепленные в соответствующих инструкциях), стиль, состав персонала, сумма навыков и, наконец, совместно разделяемые (общие для персонала) ценности. Название каждого из этих элементов начинается с буквы «с» и все они взаимосвязаны. Схема взаимодействия этих элементов между собой получила известность как схема «7-С» консультативной фирмы «Маккинси». На рис. 2.3. дана краткая характеристика каждого из этих элементов, которые могут быть разделены на две принципиально различающиеся группы: жесткие и мягкие. Жесткие элементы управления отражают формальную сторону организации, материализуемую через различные документы каждой конкретной компании. В состав этой группы элементов входят организационные структуры, стратегии и системы управления. Жесткие элементы до недавнего времени являлись основными объектами управления со стороны руководства компаний, пока не была осознана возможность управления мягкими элементами: стиль управления, сумма навыков персонала, состав персонала, совместно разделяемые персоналом ценности. Активное использование наряду с жесткими также к мягких элементов управления отличает, в частности, японские промышленные компании от американских (рис. 2.4).

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей
Структура	Описание характеристики организационной схемы взаимодействия подразделений
Системы и процедуры	Описание процессов и установленных процедур (например, систем планирования, управления качеством и т.д.)
Состав персонала	«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы

Рис. 2.3. Характеристика элементов схемы «7-С»

Японские организации	Американские организации
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные, тонкие механизмы контроля	Формальные, количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность

Повышенное внимание к подчиненным (человеческому фактору в управлении)	к	Второстепенное значение придается использованию человеческого фактора в управлении
--	---	--

Рис.2.4. Различие американских и японских компаний

Умелое использование мягких элементов формирует результативный подход к управлению в отличие от действенного подхода, основанного на использовании главным образом жестких элементов.

Практика управления корпорациями в США и Японии выявила жизнеспособность различных подходов, заслуживающих внимания в силу возможности их использования в тех или иных специфических условиях. Каждый из приведенных в сравнительной характеристике параметров взаимосвязан с другими и имеет свои положительные и отрицательные стороны в зависимости от условий их применения. В использовании того или иного набора перечисленных параметров в американской и японской организациях есть определенная логика, краткое изложение которой представляется полезным.

Одновременно с перечисленными показателями необходимо отслеживать процедуру совместного действия субъекта и объекта управления. Прежде всего отметим необходимость при осуществлении совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы учета результативности деятельности руководителя организации, выражающейся через итоги производственно-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений и через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников, определяемые прибылью фирмы, динамикой прибыли, оборотом капитала, долей продукции фирмы на рынке.

Рассмотрим с этой позиции элементы, составляющие систему американского менеджмента. Найм в американских компаниях, как правило, краткосрочный. Текучесть технических и канцелярских работников за год часто достигает 50%, а в отдельные годы доходит даже до 90%. Даже на уровне высокопоставленных работников известны случаи, когда текучесть кадров за год составляет 25%. Показатели текучести кадров в американских компаниях в 4–8 раз выше показателей компаний Японии, где на крупных фирмах, практически не бывает случаев увольнения или ухода с работы. Американские фирмы на текучесть кадров отвечают быстрой оценкой и продвижением сотрудников по службе. При этом путь по служебной лестнице обычно носит специализированный характер. Компания, где текучесть кадров составляет 50%, каждый год вынуждена обучать с целью повышения квалификации половину своей рабочей силы. Поэтому работы по специальности должны быть расчленены на маленькие достаточно простые операции, чтобы можно было бы обучиться в течение нескольких дней. Безусловно, эти простые специальности (операции) становятся настолько невыносимо скучными, что рабочий, если у него есть какой-либо выбор, бросает работу при первой возможности. И все начинается сначала.

Специализация на уровне управленческого и инженерно-технического персонала носит в американских компаниях еще более выраженный характер.

Все это создает, с одной стороны, предпосылки большой мобильности (например, дает возможность быстро расширить производство того или иного изделия), а с другой – приводит к слишком конкретным и формальным механизмам контроля, которые не срабатывают в сложных условиях, требующих интеграции и координации деятельности разных специалистов. Этот вывод можно подкрепить конкретным примером одной крупной американской компании, которая занималась производством и сбытом электронной продукции. Комплектная продукция, каждое изделие которой поступало в коробке без всяких дополнительных приложений, продавалась практически одним торговым агентом, работающим самостоятельно. Компания при этом преуспевала в течение многих лет. Со временем характер деятельности компании изменился, она начала производить компоненты сложных систем. Теперь продавалось не одно укомплектованное изделие, а целый ряд компонентов, которые затем объединялись в единую рабочую систему. Каждый компонент в значительной степени отличался от другого, и поскольку один человек не мог знать все составные части системы, торговые агенты должны были бы действовать сообща при осуществлении сбытовых операций. Коммерческие директора, не знакомые со всеми компонентами системы и агентами, по-прежнему полностью руководствовались показателями объема продаж каждым агентом в отдельности, а последние, понимая это, не стремились к тому, чтобы давать информацию или координировать свои действия с другими агентами. Они

прекрасно понимали, что это в конце концов обернется против них, а жесткая система контроля не позволяла им действовать сообща. В результате компания понесла значительные потери.

Из приведенных примеров очевидно, что даже проведение работы с аналитическими показателями не гарантирует правильность совершаемых действий. В этой связи автор выделяет как сущностную процедуру оценки способности руководителя организации к обеспечению роста квалификации персонала фирмы и совершенствованию его профессиональных навыков в процессе выполнения должностного задания при непосредственном руководстве со стороны, управляющего персоналом, как взаимодополняющий элемент к процессу повышения квалификации персонала фирмы в ходе реализации обучающих программ.

Японские фирмы выходят из данной ситуации и производят соответствующую оценку руководителя через следующие моменты. Самой важной чертой японской системы управления является так называемая система пожизненного найма. Системой пожизненного найма охвачено примерно 35% рабочей силы Японии, занятой в крупных компаниях и государственных учреждениях. Сущность системы заключается в том, что крупная фирма нанимает работников (новобранцев) один раз в год, когда молодежь оканчивает средние или высшие учебные заведения. Продвижение по службе производится из числа работников своей фирмы, а лицо, проработавшее в одной компании в течение длительного времени, как правило, не принимается на работу другой подобной компанией; более того, другая компания зачастую даже не будет рассматривать его кандидатуру. Будучи однажды принятым на работу, новый работник остается здесь до официального выхода на пенсию в возрасте 55 лет. Работник не может быть уволен ни при каких обстоятельствах, если он не совершил тяжкого уголовного преступления. Увольнение является суровым наказанием, поскольку уволенный теряет возможность получить работу на фирме такого же разряда и уровня зарплаты. Деятельность новобранцев крупных японских компаний в первый раз оценивается через 10 лет работы, до этого ни один человек не будет повышен в должности. При этом оплата труда растет в зависимости от стажа работы (принцип оплаты по старшинству) и удваивается через 15 лет независимо от выполняемой работы. Именно длительность процесса оценки трудовой деятельности отбивает желание у таких служащих участвовать в краткосрочных проектах фирмы, носящих конъюнктурный характер. Отсутствуют побудительные мотивы выдвигать проекты или настаивать на принятии каких-то решений, которые заслуживают внимания на данном этапе и могут потерять значение в дальнейшем. Бесполезно также стремиться улучшить свое служебное положение за счет кого-то другого, так как деятельность сотрудника не будет оцениваться раньше положенного срока. Наряду с тем, что этот процесс на японских фирмах для молодых управляющих, ожидающих продвижения, иногда кажется мучительно медленным, он способствует развитию доверительного отношения к партнерству, работе и оценке работы, а управляющие знают, что настоящая работа будет оценена объективно.

Использование элементов японского опыта должно включать процедуру выявления сочетания в способе повышения квалификации персонала фирмы элементов практического действия под непосредственным руководством управляющего персоналом, и элементов теоретических знаний в рамках обучающих программ посредством соотнесения предельных издержек от внедрения в программу совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы элементов практического действия персонала по совершенствованию своего профессионального навыка и элементов теоретического обучения персонала фирмы. Данный принцип преломляется в японских фирмах в групповом методе принятия решений. В типичной американской организации каждый руководитель отдела или управляющий считают, что свои проблемы решать надо самим, что только они несут персональную ответственность за принятие решений. Однако в последние годы некоторые организации полностью перешли на групповые методы принятия решений. Принятие решений на основе достижения общего согласия стало предметом целого ряда исследований в Европе и США за последние 20 лет. Результаты убедительно показывают, что этот метод приводит к более творческим и эффективным решениям, чем решения, принятые отдельным лицом. Понимание принятого решения и согласие с ним имеют большее значение, чем существование самого решения, поскольку всегда есть пять или шесть вариантов, и равной степени приемлемых.

Американские управляющие любят упрекать японцев в том, что они медлительны в решении проблем. Это действительно так. Японские предприниматели, у которых есть опыт деловых отношений с США, говорят, что американцы принимают решение без промедлений, но для выполнения его им требуется вечность. Другой характерной чертой процесса принятия решений в Японии является преднамеренная неопределенность распределения ответственности. В США существуют описания

должностных обязанностей и четкая договоренность между работниками относительно определения границ полномочий по принятию решений, в пределах которых они имеют право действовать. Вернувшись из Японии, многие американские бизнесмены, у которых не удалось дела, жалуются, что не смогли найти человека, отвечающего заданный вопрос, и не смогли договориться. Такое заявление обнаруживает непонимание того, что в Японии не отдельное лицо несет ответственность за какую-то определенную область деятельности, а группа работников берет на себя ответственность за решение комплекса задач организации. Если этим методом пользоваться правильно, то он приводит к действительно групповому процессу принятия решений*.

* См. Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы. М.: Экономика. 1984. С. 184.

Американская модель:

Выбор оптимального плана

Определяющая роль высших руководителей при принятии решений

Последовательность мероприятий по реализации плана

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Быстрота принятия решений

Сопrotивление реализации плана со стороны исполнителей

Большая длительность циклов реализации плана

Удлинение фактических сроков реализации решений по сравнению с плановыми

Японская модель

Разработка плана, приемлемого для исполнителей

Обеспечение практической реализуемости плана

Оптимизация действий исполнителей по реализации плана

Параллельность мероприятий по реализации плана

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Длительный срок принятия решений

Участие исполнителей в разработке плана (ринги)

Короткий цикл реализации плана

Активная поддержка исполнителями реализации плана

Рассмотренная последовательность действий, по мнению автора, должна включать заключительный этап. Его содержание выражается в необходимости выделения в структуре субъектов управления звена, производящего рассмотрение сориентированности персонала по соответствующим группам в отношении мотивации на повышение квалификации как методологическое условие управления персоналом предпринимательской структуры в условиях рынка.

Это является элементом стратегии управленческой деятельности фирмы. Приведем здесь правила, относящиеся к стратегии управления, учитывая их влияние на процесс повышения квалификации персонала фирмы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественный критерий оценки обычно называют **курсом** или **ориентиром**, а количественный – **заданием** или **планом**.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой и которые определяют, какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называют **продуктово-рыночной стратегией** или **стратегией бизнеса**.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации и которые называют **организационной концепцией**.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность и которые называют **основными оперативными приемами**.

Исходя из этого, необходимо четко позиционировать элемент повышения квалификации сотрудниками фирмы в иерархии организации на трех уровнях:

- высший стратегический (председатель и члены совета директоров, президент, вице-президент и руководители штабных служб);
- средний исполнительный (руководители отделений, директора предприятий, начальники отделов);
- оперативный (руководители групп, начальники участков, мастера, бригадиры).

Существует необходимость оценки результативности руководителя службы управления персоналом

фирмы в рамках реализации программы совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы с целью выявления дополнительных, не задействованных ранее либо используемых недостаточно резервов для повышения уровня профессиональной квалификации персонала фирмы. Эта процедура важна для осуществления стратегии быстрорастущих фирм. В данной ситуации организация должна выбрать приоритетную форму развития стратегии. По мнению специалистов, наиболее характерными особенностями всех быстро развивающихся фирм, независимо от их размера и специализации, являются ориентация на полнейшее удовлетворение потребностей заказчика и гибкость стратегий, позволяющая приспособиться к любым условиям.

Наиболее показательной в этом смысле является стратегия маркетинга фирмы Dell Computer, специализирующейся на производстве дешевых копий ПЭВМ фирмы IBM. Она признана пользователями ПЭВМ лучшей среди мелких и средних фирм по организации сбыта и техобслуживания поставленных ПЭВМ. Фирма Dell принимает заказы на поставку и техобслуживание ПЭВМ по телефону и осуществляет доставку готовой продукции по почте, причем вдвое дешевле, чем крупные фирмы-изготовители ПЭВМ. Эта фирма первая среди изготовителей ПЭВМ стала обеспечивать гарантийное техобслуживание ПЭВМ у пользователя в течение суток с момента заявки (1987 г.) и замену ПЭВМ в течение двух дней (1996 г.). Поставка ПЭВМ, изготовленной по индивидуальному заказу, осуществляется в течение пяти дней.

Автор отмечает необходимость выявления критериев оценки труда руководителя службы управления персоналом на основе отслеживания показателей производительности труда и ее динамики, снижения нормативной трудоемкости производимой продукции, уровня зарплаты на единицу продукции и его динамики, коэффициента текучести кадров и его динамики, количества вакантных мест, количества претендентов на одно вакантное место, показателей по повышению квалификации персонала, затрат на персонал в издержках производства и соотношения их с потребностями фирмы, обусловленными совершенствованием управленческих технологий. Это характеризует использование собственных ресурсов для соответствующего развития фирмы. По данным национального комитета экономического развития, японские корпорации диверсифицируют свою деятельность главным образом посредством использования внутренних ресурсов и в меньшей степени – через создание совместных предприятий и использование внешних ресурсов (например, через поглощение фирм).

Данные свидетельствуют о том, что в будущем удельный вес технологических разработок, осуществляемых в центральных НИИ, по-видимому, снизится, тогда как роль разработки технологий предприятиями фирм несколько повысится. Снижается удельный вес технологий, получаемых в результате закупки лицензий, но расширяется практика разработки или приобретения технологий посредством использования внешних ресурсов, таких как исследования, порученные другим организациям: поглощение, создание совместных предприятий и приобретение доли участия в капитале. К этому ряду относятся размещение заказов на проведение исследовательских работ в иностранных университетах и НИИ, проведение совместных исследований или создание совместных предприятий с крупными иностранными фирмами или рискофирмами, основание собственных исследовательских подразделений за границей*.

* См.: Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. М. Т.1. М.: С. 465.

Тенденции к усилению интеллектуального звена фирмы через научные разработки могут также рассматриваться нами как алгоритм, совпадающий по своей направленности с повышением квалификации сотрудников фирмы. Проиллюстрируем резюмирующую составляющую проведенного алгоритма, а именно: доуточнение направления и характера деятельности руководителя службы управления персоналом по повышению уровня квалификации персонала фирмы посредством соотношения предельной доходности и предельных издержек, получаемых в результате использования того или иного ресурса совершенствования профессиональных навыков персонала, выявленного в ходе оценки результативности деятельности руководителя службы персоналом, и выбора тех из рассматриваемых ресурсов, для которых предельный доход равен предельным издержкам.

Так, например, группа «Хиндаи» (Hyundai Group) – крупнейший промышленный конгломерат в Южной Корее с годовым оборотом 51 млрд. долл. нацелена в настоящее время на укрепление позиций на американском рынке персональных компьютеров. В прошлом деятельность этой промышленной группы на американском рынке была не особенно удачна. В 1991 г. она занимала на этом рынке 19 место с объемом продаж 228 млн. долл. (1,5% общего объема рынка). В конце 1992 г. фирма разработала новую стратегию маркетинга, которая только в 1993 г. обошлась ей в 14 млн. долл. Ей было

трудно изменить неблагоприятный имидж, сложившийся в прошлые годы. Покупатели были недовольны плохим обслуживанием, сеть посредников была организована неудовлетворительно, потенциальные покупатели были плохо знакомы с продукцией фирмы. Тем не менее объем продаж персональных компьютеров фирмы «Хиндаи» уже в 1993 г. превышал продажи таких всем известных фирм, как zeos International и DEC. Чтобы укрепить позиции на американском рынке, вся деятельность (и разработка, и производство, и маркетинг) в области персональных компьютеров была перенесена из Кореи в Сан-Хосе (шт. Калифорния) и было назначено новое руководство этого отделения. В него вошли бывшие управляющие из фирмы IBM и CompuAdd (последняя специализируется на малогабаритных персональных компьютерах)*.

* Electronic Business. 1993. II. P. 61–64.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что определение характера мотивации персонала фирмы на повышение квалификации и ее стимулирование является в рыночных условиях фактором успеха в конкурентной борьбе и источником дополнительных ресурсов к развитию.

В данном параграфе устанавливается взаимосвязь между уровнем профессиональной подготовленности и мотивационной направленностью объекта управления в его деятельности на фирме. Упор делается на том, что субъект управления совершенствует способы и приемы своих действий на основании отслеживания мотивов деятельности управляемого персонала (объекта) в рамках функциональной организации. Для достижения поставленной цели субъект управления определяет в составе персонала организации тех лиц, которые динамикой своей профессиональной переориентации отвечают динамике ее деятельности. В параграфе доказывается, что такие сотрудники наиболее подготовлены к восприятию необходимости развития своих профессиональных навыков и приемов и активно их реализуют в процессе своей деятельности на фирме. Данное обстоятельство диктует субъекту управления такую структуру персонала, которая дала бы возможность градации по способности к восприятию и реализации требований по развитию профессионализма, необходимого для организации за счет служебно-материальной и моральной мотивации.

Важным моментом здесь является то, что повышение квалификации осуществляется совместными действиями субъекта и объекта управления в процессе выполнения должностного задания, где определяющую роль играет субъект управления персоналом.

Таким образом, находит практическое подтверждение концепция обоюдности соблюдения принципов, способствующих выявлению и исследованию мотивации персонала на повышение своей квалификации. Это позволяет оценить уровень высшего управляющего звена в его деятельности по управлению персоналом в целях достижения высокой конкурентоспособности организации и использовать дополнительные источники ресурсов для ее развития.

§2. Мониторинг степени мотивированности работника на развитие своей компетентности по результатам деятельности организации

Детализация процесса отслеживания мотивации персонала к повышению уровня своей профессиональной квалификации приводит нас к вопросу о том, как и в какой степени сориентирован объект управления по отношению к деятельности фирмы и к ее результатам. На первоначальном этапе необходимо рассмотреть в качестве основного критерия, определяющего характер сориентированности объекта управления на совершенствование своих действий в рамках деятельности фирмы, способности конкретного работника к осуществлению координации своих действий с действиями других сотрудников. Именно данный критерий является основополагающим в ряду внутриуправленческих элементов и факторов, которые воздействуют на направленность повышения квалификации. При этом необходимо помнить, что повышение квалификации – процесс, который требует оптимальных темпов развития и методов организации. Это обусловлено:

- работой в изменяющихся условиях рынка;
- высокими темпами развития современного производства;
- постоянным изменением технологии и техники производства;
- значительными изменениями содержания и форм организации труда.

Поэтому характер сориентированности объекта управления на совершенствование своих профессиональных действий в рамках деятельности фирмы является качественным показателем организационно-управленческой технологии, разрабатываемой в рамках программы совершенствования

деятельности фирмы. Эта технология представлена организационно-производственной технологией, отображающей профессиональные навыки персонажа, его заинтересованности в их развитии, и организационно-маркетинговой технологией, отражающей развитие у работников способности к рефлексивному отслеживанию соответствия своих развивающихся профессиональных навыков направлению совершенствования деятельности фирмы. Это целесообразно отслеживать, в частности, при оптимизации процесса адаптации молодых специалистов в коллективе фирмы. Данный процесс часто рассматривают через фактор равновесия личности как системы и условий внешней среды, как пространства взаимодействия. Критериями такого равновесия при изучении адаптации личности в сфере труда выступают, с одной стороны, уровень эффективности функционирования личности как работника и члена коллектива, с другой – уровень удовлетворенности ее различными аспектами и условиями деятельности и общения. Достижение высокого уровня адаптированности работника к среде не является конечной целью их взаимодействия, а рассматривался как основа для перехода к более высоким формам активности личности. В период адаптации энергия человека в большей мере направлена на ознакомление со спецификой деятельности, овладение соответствующими знаниями, развитие необходимых навыков. Приобретая достаточный для самостоятельной работы профессиональный уровень, молодой специалист имеет возможность направить свою энергию на решение новых сложных задач, его творческая активность возрастает, личность становится более свободной и целенаправленной. Все это еще раз подчеркивает значение процесса адаптации в формировании высокоэффективных кадров специалистов в процессе их трудовой деятельности. Необходимо учитывать обоюдность взаимодействия молодого специалиста и его деятельности. Степень удовлетворенности работой коррелируется с возможностями работы. В рис 2.5. приведены коэффициенты корреляции таких возможностей.

Характеристика работы	Коэффициент корреляции
Интересность	0,66
Творческие возможности	0,36
Возможность общения с близкими по духу коллегами	0,36
Большая общественная значимость	0,31
Возможность продвижения по службе	0,27
Возможность создания профессиональной репутации	0,26
Возможность разработки собственных идей, проявления изобретательности	0,26
Соответствие специальности	0,23
Удобный режим	0,19
Возможность иметь самостоятельный участок работы	0,18
Возможность повышать квалификацию	0,16

Рис.2.5. Коэффициенты корреляции между выраженностью отдельных видов работы и уровнем удовлетворенности работой в целом

Одно из первых мест по значимости для молодых специалистов занимает возможность общаться с коллегами со сходными духовными интересами и запросами. Это в полной мере объясняется тем, что предприятие является средой, где в значительной мере удовлетворяется одна из ведущих потребностей человека – потребность общения. На первый план в связи с этим выступает значение первичного производственного коллектива как объекта адаптации молодых специалистов. Адаптация к коллективу происходит как процесс усвоения норм, ценностей, традиций, отношений, существующих в данном коллективе. Благополучное вхождение нового работника в коллектив характеризуется появлением чувства уверенности в отношениях с его членами, удовлетворенности взаимоотношениями с ними своей позицией в системе этих взаимоотношений. Насколько быстро молодой специалист войдет в коллектив, зависит не только от его личностных особенностей, но в не меньшей мере от характера взаимоотношений, которые сложились в этом коллективе. Как показали результаты исследования,

среднее время социально-психологической адаптации возрастает, если молодые специалисты оценивают отношение к ним руководителя как плохое, невнимательное ($r = 0,17$). Такое же воздействие оказывает характер отношения к молодым специалистам со стороны рядовых сотрудников ($r = 0,31$).

Знание закономерностей процесса адаптации молодых специалистов позволяет разработать конкретные мероприятия по его регулированию. Эти мероприятия касаются самых различных аспектов жизни производственного коллектива: организации и условий труда, социально-психологического климата, работы общественных организаций, системы материального и морального стимулирования.

Очевидна необходимость инвестирования в разработку и внедрение организационных проектов по формированию необходимого в рамках данной организационно-управленческой технологии характера сориентированности персонала на совершенствование своих профессиональных навыков, это становится одним из показателей экономической эффективности организационно-управленческой технологии. При этом учитывается влияние новой организационно-управленческой технологии как инновации в коллективе служащих. Наиболее важной гарантией успеха в освоении инноваций является правильно сформулированная стратегия управления персоналом, реализуемая по всему инновационному циклу. Управление персоналом здесь понимается как совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей.

Для производственного коллектива проблема инноваций сводится к четырем выводным параметрам:

во-первых, на предприятиях, где имеется четко сформулированный подход в отношении процесса «инновация – персонал», воспринятый руководством всех уровней управления как стратегия предприятия по радикальным социально-экономическим изменениям будет достигнут больший успех в освоении нововведений;

во-вторых, чем шире участие персонала формулировании инновационного замысла и в его реализации, тем успешнее будет конечный результат;

в-третьих, предприятия с агрессивной рыночной стратегией (АРС-предприятия) и соответствующей кадровой политикой с большей вероятностью могут разработать и принять обеспечивающую успех стратегию внедрения радикальных инноваций;

в-четвертых, чем сложнее и радикальней инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успешных освоений*.

* См.: Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом. М., 1993. С. 5–7.

Одним из возможных подходов к этой проблеме является работа с конкретным работником. В этой связи существует необходимость разработки и внедрения в рамках программы совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы проектов по развитию у работников фирмы навыка координации своего взаимодействия в ходе производственного процесса и обмена опытом по оптимизации профессиональной деятельности. При этом навык профессионального действия основывается на социально-психологической структуре личности и всего коллектива. Социально-психические процессы включают в себя адаптацию и идентификацию, коммуникацию и интеграционные процессы. Компонентами же социально-психологической структуры трудового коллектива являются специфические его социально-психологические образования.

К социально-психологическим образованиям коллективного уровня относят общественное мнение, коллективное настроение, традиции. Эти социально-психологические образования, выступая как самостоятельные феномены, выражая коллективные оценки, чувства, привычки, отношения, интегративно проявляются в морально-психологическом климате производственного коллектива. Недооценка роли социально-психологических образований, несоблюдение целого ряда требований по их регулированию и упрощенное отношение к созданию необходимых условий для их функционирования ведут к потере до 15 процентов рабочего времени и в значительной мере обуславливают текучесть кадров*.

* См.: Шепель В.М. Управленческая психология. М., 1990. С.30.

Очевидно, что показатель способности конкретного сотрудника к осуществлению взаимозаменяемых действий и коллегиальной работе является критерием возможного динамического развития его профессиональных навыков за счет включения во внутреннюю и внешнюю систему переподготовки. Необходимо учитывать, что взаимозаменяемое действие, совершаемое одним сотрудником с

возможностью передачи его другому, оценивается как показатель включенности личности в процесс соответствующей деятельности и эмоционального самочувствия. Эмоциональное самочувствие – интегральная характеристика состояния личности, своеобразно отражающая уровень соответствия внутренних ресурсов человека условиям, содержанию деятельности; ожидания личности – реальной действительности.

Говоря о социально-психологической адаптации личности, мы имеем в виду в основном усвоение динамических особенностей образа жизни современного человека, которые являются основой его эмоционального благополучия и прогрессивного развития. Социально-психологическую адаптированность личности в производственной сфере мы рассматриваем как состояние психологической включенности в деятельность, сопровождающуюся реализацией внутриличностных возможностей в конкретных условиях и оптимальным эмоциональным самочувствием. В связи с этим в качестве ее основных критериев мы выделяем деловую включенность в трудовой процесс и эмоциональное самочувствие личности. Естественно, что необходимо учитывать при развитии способности работника к осуществлению взаимозаменяемых действий с другими сотрудниками финансовые последствия реализации данной способности для фирмы, определяемые соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих полноценный процесс производства. В японской системе управления персоналом осуществляются одновременно и взаимозаменяемое действие и учет финансовых последствий данного действия. Формой решения этих проблем является профессиональная ротация. Японские организации используют планомерную ротацию.

Планомерная ротация управленческих кадров имеет свои преимущества:

- за счет ротации преодолевается профессиональная узость взглядов и действий (тоннельное видение), создающая предпосылки для ведомственности и одностороннего подхода к анализу и решению управленческих проблем. Такая узость особенно пагубна в условиях КТП на стыках различных специализаций и ведомственных интересов;

- если связать для работника каждое движение в процессе ротации с обязательными условиями подготовки себе замены, то это улучшит качественный состав резерва. Ведь сейчас многие руководители, опасаясь подсиживания, подбирают себе заместителей по принципу: чем хуже, тем лучше. Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через 1,5 -2 года будет продвинут и что при этом надо подобрать себе достойную замену, динамичнее будет осуществляться обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение;

- при использовании системы ротации работник познается во множестве различных аспектов своей деятельности не только по анкете и идеям, которые он выдает, но и по практическим делам. К 35 годам в целом руководству ясны его способности, результаты работы на различных местах. А раз так, то он может быть правильно оценен с точки зрения его перспектив использования в будущем.

Так, например, фирма «Тойрта» использует принцип профессиональной ротации, который состоит из трех основных этапов. На первом все начальники участков и мастера должны научиться работать на всех рабочих местах, чтобы подтвердить перед рабочими цеха свои способности выполнять их работу. На втором этапе каждый рабочий поочередно обучается всем специальностям, имеющимся в цехе и таким образом готовится для работы по любой их них. В заключение разрабатывается график прохождения каждым рабочим всех операций с частотой чередования видов работы до нескольких раз в день.

Однако данных действию будет недостаточно. Целесообразно также учитывать способности сотрудника к коллегиальной работе с другими сотрудниками фирмы, как имеющими опыт профессиональной деятельности в данной фирме, так и не владеющими практическим навыком работы. Уместно напомнить пример японского метода принятия управленческих решений группой сотрудников.

Остановимся подробнее на способности рабочих к совместному действию в бригаде. Особенно большие трудности, вырабатывающие психологию отторжения бригад, вызывает отсутствие фиксированных показателей по ряду финансовых вопросов: как оплачивать в комплексной бригаде труд рабочих, имеющих различные коэффициенты премирования, как при этом учитывать условия труда, как производить оплату и предоставлять льготы члену бригады, как считать льготный стаж у рабочих с вредными и тяжелыми условиями труда, если они нередко замещают рабочих на более легких по условиям и вредности местах и т.д. Опыт показывает, что многие трудности возникают из-за несоответствия уровня профессиональной квалификации членов бригад. Та же проблема возникает и в группах служащих. Она отражается на результатах деятельности и социально-психологическом состоянии коллективов. Прослеживается четкая взаимосвязь социально – экономической адаптивности

сотрудника организации с уровнем его профессиональной квалификации и степенью сориентированности объекта управления на совершенствование своих действий, одновременно происходит корреляция с мотивацией к результатам деятельности организации.

Отсюда появляется возможность выделения содержания и объема потенциального динамического развития у сотрудника навыков к осуществлению взаимозаменяемых и взаимодополняемых профессиональных действий с другими сотрудниками фирмы за счет включения в систему переподготовки посредством отслеживания и прогнозирования спроса на произведенную продукцию фирмы и конъюнктуры трудовых ресурсов фирмы. Такое включение сотрудника в коллективную работу ведет к формированию у него в том числе и личностных мотивов участия в ней. В качестве таких мотивов выступает стремление участвовать в самоуправлении с целью совершенствования и самореализации. Возрастает роль личностной самооценки сотрудника в вопросе его мотивации к совершенствованию своих профессиональных навыков и уровня образования. Однако центральное место в стремлении сотрудника к отслеживанию результатов своей деятельности занимает рефлексивное ее отображение в финансовых процедурах деятельности компании как методологическая посылка отслеживания мотивации деятельности в отношении повышения квалификации. Существует проблема слабой заинтересованности в результатах труда, находящаяся одновременно в социальном и психологическом плане.

В связи с этим, оценивая место труда в жизнедеятельности человека, нам было важно выявить в процессе исследования соотношение трудовой, созидательной деятельности работников и деятельности потребительской, опосредованным фактором которой является заработная плата (см. рис. 2.6).

Приведенные четыре группы ответов могут быть сведены в две: Труд-потребность (ценность созидательной деятельности – суждения 1 и 2) и Труд – необходимость (ценность потребительской деятельности – суждения 3 и 4). Тогда ответы респондентов распределяются почти поровну: Труд-потребность – 47,8%; Труд-необходимость – 52,2%.

Учитывая, однако, что заработок как компонент ценности труда присутствует в трех вариантах ответов из четырех, резонно предположить, что подавляющая часть работников относится к труду пока как к необходимости, как к источнику получения средств для существования*.

* См.: Мотивация и поведение человека в сфере труда. Сборник научных трудов. М., НИИ труда. С. 50.

№ пп	Какое из четырех суждений в наибольшей мере выражает Ваше мнение?	Количество ответов	В % к: итогу
1	Главное, чтобы сама работа была интересной, привлекательной, а заработок – дело второстепенное	65	4,1
2	Основной смысл работы – ее общественная полезность, но нельзя забывать и о зарплате	682	43,7
3	Зарплатка, конечно, главное, но надо думать и об общественной пользе работы	487	31,2
4	Хороша любая работа, если она хорошо оплачивается	328	21,0
	ИТОГО	1562	100

Рис. 2.6. Суждения рабочих о ценностных ориентациях в труде.

Отсюда очевидна необходимость отслеживания субъектом управления экономической эффективности профессиональной деятельности сотрудника в структуре данной фирмы посредством сопоставления влияния результатов профессиональной деятельности сотрудника на ее доходы и расходы как методологической посылки отслеживания мотивации сотрудника к результатам

деятельности фирмы.

Необходимо отслеживать шесть групп мотивов трудовой деятельности:

широкая социальная мотивация – ориентация на интересы общества, понимание значимости, важности своего труда;

- мотивация группы – стремление внести вклад в достижение общегрупповых целей;
- мотивация аффилиации – желание принадлежать к конкретному коллективу;
- процессуальная мотивация – интерес к процессу труда по специальности;
- мотивация самоактуализации – стремление полнее выразить свои возможности и способности;
- денежная мотивация – потребность повышения уровня своего благосостояния, стремление иметь более высокий заработок.

Субъекту управления необходимо синтезировать все виды мотивации сотрудников организации в процедурах управленческой деятельности. Автором предлагается форма синтетического подхода, которая заключается в отслеживании заинтересованности сотрудника фирмы в финансовых результатах ее деятельности в соответствии с фиксацией субъектом, управляющим персоналом, наличия или отсутствия стремления сотрудника фирмы к оплате руководством фирмы его труда в форме процента от финансовой прибыли фирмы, полученной за определенный период от реализации произведенной при участии данного сотрудника продукции.

Иллюстрацией синтетического подхода является кадровая политика фирм и организаций Германии, поскольку наряду с развитой экономической системой рекомендаций немецкий менталитет склонен осуществлять синтетические интеллектуальные комбинации, которые в основе своей имеют инструментарий немецкой классической философии.

Сегодня к задачам активной кадровой политики наряду с административными вопросами относятся следующие: структурирование внутрипроизводственного сотрудничества, мотивация в работе и ведение кадров, заготовка информации и ее выверка, обучение и усовершенствование, а также мероприятия, направленные на улучшение коммуникации, создание рабочих квот, отвечающих требованиям. К этому предрасполагают:

экономические условия и конъюнктурные колебания. На рынке работы существует неравновесие между спросом и предложением. Предложение превышает спрос в количественном аспекте, что ведет к известной проблеме безработицы. В качественном же аспекте спрос предприятий на рабочую силу не покрывается из-за недостатка квалифицированной рабочей силы, что заставляет тщательно планировать штаты, подыскивать персонал и руководить им;

технологические условия. Ускоряющийся темп технического прогресса ставит повышенные требования к работникам. Таким образом, необходимо качественное улучшение обучения и совершенствование знаний сотрудников для приспособления к изменениям технологических условий;

правовые условия. В результате развития трудового законодательства и увеличения влияния профсоюзов и общества появляется много законов в трудовой, социальной и тарифной областях, которые необходимо осуществлять на практике;

аспекты, касающиеся работников. На основе первых трех факторов меняется сознание собственного значения работающего человека: создается новый тип работников, который осознает свое значение и критически противопоставляет его предприятию. Его невозможно стимулировать только на материальной основе.

Развитие производства на основе изменяющихся экономических, технологических, социальных и правовых условий привело к тому, что ведение кадров сегодня представляет собой как правило, равноправную область функций в организации. Процесс развития продолжается, и нужно исходить из того, что значение ведения кадров в ближайшее время будет расти. Ведь первостепенной целью каждой организации, ориентированной на свободный рынок, является гарантированное достижение максимальной прибыли. Ведение же кадров в рамках производства отвечает за фактор производства «человеческая рабочая сила». Основываясь на вышестоящей цели предприятия, задачей отдела является выбор и организация этого фактора производства таким образом, чтобы соответствовать экономическому принципу достижения поставленной цели с минимальной затратой средств. Отдел кадров и должен обеспечить высокую отдачу человеческой рабочей силы. Для этого организация должна реализовывать социальные цели, под которыми понимаются потребности и интересы сотрудников предприятия. Предприятия, не придающие большого значения целям и требованиям своих сотрудников, ставят под угрозу свое существование из-за повышения брака, высокой текучести кадров, общей проблемы обеспечения кадрами.

В осуществлении социальных целей отделу кадров принадлежит особая роль. Он несет ответственность за осуществление ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Средством осуществления этих целей является организация материальных и духовных условий труда. Мероприятиями отдела кадров по организации материальных условий труда являются, например, установление размера, а также структуры оклада и зарплаты или присуждение материальных поощрений (производственной пенсии, премий к Рождеству и др.). В рамках духовных условий труда играют роль права на участие в управлении и право на информацию. Если отделу кадров необходимо осуществить и экономические и социальные цели, то может возникнуть целевой конфликт, так как осуществление социальных целей влечет за собой расходы, которые негативно влияют на рентабельность. Поэтому целью кадровой политики является также уравнивание требований сотрудников с требованиями экономической и технической производительности, чтобы обеспечить социальную и экономическую прочность предприятия.

Очевидно, что кадровая работа не может осуществляться только отделом кадров, она касается каждого руководителя на предприятии. При этом на практике встречаются всевозможные варианты между двумя крайностями: все делает отдел кадров или все делают начальники отделов. Вопрос оптимального деления задач не имеет общего решения. Он зависит в каждом случае от специфики предприятия.

Главной проблемой современного управленческого процесса становится вопрос отслеживания показателей мотивации сотрудников. Необходимо рассмотреть в качестве показателя сориентированности сотрудника фирмы на совершенствование своей профессиональной деятельности и мотивации его к результатам производственной деятельности фирмы, стремление этого человека к отслеживанию результатов своей профессиональной деятельности посредством ее рефлексивного отображения в финансовых результатах деятельности фирмы. Это является условием совпадения интересов сотрудника с интересами фирмы в процессе дальнейшего совершенствования организационно-управленческих технологий. Совпадение интересов часто рассматривают через проблемы, возникающие в связи с оплатой, в частности с оплатой по труду.

Проблема оплаты по труду включает в себя два момента: заработная плата должна обеспечивать работнику социально-нормальный уровень жизни; она должна дифференцировать доходы работников в зависимости от размера их трудового вклада, учитывая как количественные, так и качественные параметры трудовой деятельности. При этом заработная плата воздействует и на социальные (статусные) потребности работника, выступая показателем его социальной ценности и трудовой активности.

Поскольку мотивация входит в понятие активности как структурный элемент, то иногда рассматривают понятие активности как объект управления, присутствующий в системе любого коллектива.

В научной литературе понятие «активность», как правило, соотносится с категорией «деятельность» и используется для обозначения различных реальностей – таких, как сверхнормативная деятельность; внутренне детерминированная деятельность; а также для описания определенных характеристик деятельности: степени использования способностей, интенсивности и т.п.

Активность включает в себя процесс формирования мотивации деятельности и саму деятельность (т. е. целеполагание и действие для реализации цели). В данном случае рассматриваются характеристики активности, представляющие интерес для управления трудом. Первая задача управления – добиться ориентации работников на достижение определенных целей (т. е. сформировать активность определенной направленности). Вторая задача – добиться наиболее полного использования способностей трудящихся (т. е. развить наибольшую силу активности). Третья задача – сформировать мотивацию активности, создать побуждения к труду, обеспечивающие активность необходимой направленности и силы. Исходя из этих трех задач обычно учитывают характеристики активности: направленность, силу и мотивацию.

Отсюда следующим этапом осуществления управленческих действий является необходимость развития у сотрудников фирмы стремления к рассмотрению результатов их профессиональной деятельности в данной фирме как выходящих за пределы прямых финансовых интересов и сотрудников, и фирмы; включающих развитие профессионального опыта и профессионального имиджа как у сотрудников, так и у фирмы. Данные показатели управленческого воздействия и соответствующей реакции объекта управления отслеживаются по уровню ответственности личности в производственном коллективе. Прежде всего уровень и характеристики ответственности оцениваются через рассмотрение

соответствующих обязанностей и ролевых (зафиксированных как типовые) ситуаций. Ролевые модели необходимо включать для теоретического исследования уже известных типологий ролевых обязанностей при помощи соответствующих индексов. Еще П. Сорокин разбил ролевые ожидания на дозволенно-должные, добровольные («рекомендуемые») и запрещенные (недозволенные) акты поведения. Немецкий социолог Р. Дарендорф дает свое понимание ролевых ожиданий: обязательные (*mus – erwartung*), относящиеся в основном к области правопорядка: должны (*soll – erwartung*), предписываемые общественными организациями и социальными группами; возможные (*kann – erwartung*), возникающие сверх нормативных требований*.

* См.: Dahrendorf R. *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Funktion der Sozialen Rolle*. Köln, S. 39.

В теории организации также имеются различные классификации, связанные с контролем поведения личности. Так, Р. М. Сайерт и К. Р. Маккриммон выделили два компонента организационных ролей: программированный и дискреционный*. Если первый компонент жестко устанавливает требуемые шаблоны поведения, то второй предоставляет субъекту значительную свободу действий. М. Коэн и К. Дойч** анализируют: контроль над поведением, т. е. над простым послушанием, контроль над результатом (эффективностью) и контроль над участием в принятии решения (активностью личности). Интересна для наших целей классификация французского юриста Р. Саватье. Он отличает два вида обязанностей: 1) обязанность надлежащим образом действовать и 2) обязанность представить результат.

* См.: Cyert R.M., Macrimmon K.R. *Organizations*. Reading Mass. Vol. I. P. 576.

** См.: Koen M, Daych K..W. *Delegation and control in organizations with degree of decentralization*. *Behav. Sci.*, vol. 22. P. 258-289.

Мы рассмотрели групповое соотношение разных видов обязанностей, отраженных в образе «Я», в образе «другие» и в объективном прообразе. Но какова внутренняя связь изучаемых нами ролевых обязанностей? С этой целью рассмотрим факторную структуру показателей производственных обязанностей, также отраженных в образе «Я», в образе «другие» и в объективном прообразе.

Первый фактор. Этот фактор может быть назван фактором общей ответственности личности. Однако на различных уровнях можно заметить некоторые различия. Они связаны главным образом с осознанием субъектом своей ответственности. На уровне «Я» первый фактор имеет более низкую информативность по сравнению с первыми факторами в двух других случаях. Это говорит о том, что человек, беря на себя ответственность, хорошо дифференцирует объекты оценки. Отсюда можно заключить, что в методическом отношении измерение степени возложения субъектом ответственности за причины различных событий либо на себя, либо на обстоятельства – более сильный индикатор, чем его самооценки и оценки других явлений. На уровне «Я» в первом факторе дискреционные обязанности являются более существенными, нежели непосредственные обязанности. Реализация субъектом (и осознание ответственности) обязанностей, не имеющих внешней императивной силы, может служить свидетельством его социальной зрелости и высокой ответственности. Судя по весам показателей, социальная ответственность личности больше проявляется в первом факторе в самосознании субъекта.

Второй фактор. Этот фактор также имеет сходство на всех трех уровнях. Сходство это выражается в том, что непосредственные и дискреционные обязанности находятся в дополнительных отношениях. Но этому сходству сопутствуют и существенные различия. На уровне «Я» все непосредственные и все дискреционные обязанности находятся в дополнительных отношениях. В действительном же поведении субъекта, например в конфликтных отношениях, проявляются личные и коллективные интересы, выражающиеся либо в исполнительном поведении, обеспечивающем личное благополучие, либо в альтруистических действиях субъекта, обеспечивающих благополучие коллектива.

Третий фактор. В третьем факторе в дополнительных отношениях находятся разные виды деятельности, приносящие субъекту неодинаковые блага. На уровне «Я» в оппозиции оказались различные виды деятельности в процессе труда, доставляющие субъекту либо материальное, либо моральное вознаграждение. В реальной активности личности в дополнительных отношениях обнаруживают себя процесс и результат труда. Но результат труда выступает здесь лишь в форме заработной платы и продвижения по работе, в то время как процесс труда складывается из работы субъекта по организации своей и чужой деятельности. Следует сказать, что если на уровне самоотражения стремление субъекта к материальному вознаграждению сопровождалось осознанием им необходимости приложить определенные усилия ради этого, то в действительном его поведении эта норма социального обмена (отдать, чтобы получить) уже нарушена. Теперь об образе «другие». В

третьем факторе в сознании субъекта снова присутствуют два конфликтующих образа других членов коллектива. Это образ работника, активность которого направлена преимущественно на распределение различных благ в коллективе за результаты труда, и образ работника, олицетворяющего добросовестного и инициативного специалиста. Профессиональные и деловые качества работника доминируют на этом полюсе фактора. Следовательно, в образе «другие» воплощены деятельность членов коллектива в процессе труда за создание продукции и деятельность в процессе распределения благ за результат труда. Другими словами, в оппозиции оказались процесс труда и вознаграждение за труд. Данное противоречие решается через развитие у сотрудника фирмы, сориентированного на необходимость совершенствования своих профессиональных действий на основании мотивации к результатам производственной деятельности фирмы, стремления к сопоставлению своего финансового благополучия с отображением своей профессиональной деятельности в финансовых результатах компании и нормированию своей склонности к потреблению в соответствии со своим профессиональным вкладом в финансовые результаты деятельности фирмы.

При этом происходит нормирование собственных потребительских желаний, которые у некоторых людей происходят через разделение, поляризацию поступков на хорошие и плохие. Существует психологический механизм, в силу действия которого при прочих равных условиях частые, систематические поступки (хорошие и плохие) в силу эмоциональной адаптации к ним имеют тенденцию восприниматься как норма поведения. Очень хорошие и плохие становятся просто хорошими и плохими, а последние могут стать эмоционально почти нейтральными. И наоборот, относительно редкие поступки (хорошие и плохие) имеют тенденцию (при прочих равных условиях) оцениваться как субъективно высоко значимые по отношению к объективному их значению. И тогда положительные и отрицательные действия могут несколько переоцениваться и считаться в большей мере плохими или хорошими, чем это должно было бы быть.

Другой психологический механизм призван как бы компенсировать действие первого, хотя и может давать неадекватно односторонние линии поведения: это механизм устойчивой оценки событий и поступков людей в соответствии с внутренне сформировавшейся у оценивающего их значимостью, независимо от частоты их реализации в данном коллективе. Поэтому значимые для человека в нравственном плане поступки оцениваются как важные, воспринимаются как психологически «неожиданные» даже в том случае, если они достаточно часты и к ним можно было бы «привыкнуть», т.е. человек меньше эмоционально адаптируется или не адаптируется совсем к высокозначимым для себя событиям.

На этой основе с учетом данных внутренних особенностей рассматривают процедуру развития у персонала стремления к рассмотрению своей профессиональной деятельности в фирме как деятельность, способную оказать реальное влияние на конечные результаты деятельности фирмы и как методологическое условие для развития у персонала стремления к совершенствованию качества своей профессиональной деятельности.

Следовательно, возникает необходимость создания в структуре субъекта управления компанией соответствующего элемента, отлеживающего процессуальную сориентированность персонала на повышение квалификации, проявляющуюся в ходе персональных действий по реализации деятельности как методологическое условие реализации повышения уровня квалификации персонала.

Например, программы обучения в американских школах бизнеса отвечают как минимум двойному назначению – подготовке руководителей на командные посты американских корпораций и специалистов в функциональные службы корпораций. Если в первом случае предполагается прежде всего «управляющий-генералист» с широкой подготовкой, знанием различных функциональных сфер управления, склонностью к предпринимательской деятельности, то во втором случае главным является компетентность в определенной функциональной сфере деятельности.

Кадровые службы и высшее руководство корпорация тщательно контролируют развитие управленческого потенциала. В ряде случаев («IBM», «Контрол Делта») устанавливались нормативы для обязательного обучения; так, руководящие кадры должны участвовать во внешних или внутренних программах не менее 40 часов в год. Расходы на подготовку не во всех случаях покрываются из централизованного бюджета фирмы.

В последнее время фирмы обращают все большее внимание на так называемые «модели полезности», с помощью которых оцениваются программы повышения квалификации и других форм обучения.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда в качестве продукции в «Ханиуэлл» определяется по следующей формуле:

$$\Xi = \Pi \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (2.1)$$

где Π – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности работников, лет;

N – количество обученных работников;

V – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников, долл.;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника, долл.

От самого субъекта управления одновременно требуется осуществление процессуального отслеживания сориентированности сотрудника на мотивацию к результатам производственной деятельности фирмы посредством включения в рассмотрение и отслеживание показателей экономической эффективности процессуальной деятельности сотрудника, отражающих производственные результаты профессиональной деятельности и выручку от реализации производственной продукции за вычетом оплаты труда сотрудника и социальных расходов на него. Наблюдается обратное действие производственных результатов, организационных особенностей, кадровой политики и внутреннего психологического состояния сотрудников организации на мотивацию к повышению профессиональной квалификации (рис. 2.7).

	(в %)
Потребность в новых знаниях в связи с работой в новых условиях хозяйствования	69
Потребность в новых знаниях в связи с обновлением техники технологии	66
Учение способствует расширению кругозора, повышает культурный уровень	66
Учение помогает работать производительнее, качественнее	39
Учение – внутренняя потребность	34
Учение – путь перехода на более высокооплачиваемую работу	18
Направила администрация и не могу отказаться	12
Учение – путь перехода на более интересную работу	10
Желание не отставать от коллег	9
Желание сменить профессию	3
Учение помогает перейти на более высокую должность	1

Рис.2.7. Распределение ответов на вопрос: «Как вы считаете, что в основном побуждает специалистов заниматься повышением квалификации?»

Поэтому существенна роль процедуры отслеживания субъектом, управляющим персоналом, сориентированности персонала на повышение квалификации посредством отслеживания стремления сотрудников к персональным действиям по приобретению навыков профессиональной работы с компьютеризированной техникой и оборудованием в результате самостоятельного или группового обучения, как показатель перспективности профессиональной деятельности сотрудников фирмы.

Здесь же необходимо использовать следующие активные методы обучения:

а) замена традиционных лекций проблемными;

б) широкое использование проблемного подхода к постановке практических задач. Моделирование конкретных производственных ситуаций;

в) решение производственных задач. Широкое использование деловых игр, приближающих процесс обучения к реальным условиям деятельности каждого специалиста;

г) повышение эффективности семинаров по обмену опытом., способствующих быстрому изучению и распространению передового опыта, направленного на повышение качественных показателей предприятий;

д) дальнейшее приближение учебного процесса к реальным условиям производства на основе расширения практики проведения выездных занятий и более активного привлечения к учебному процессу крупных специалистов с производства.

Отсюда в качестве итога данного параграфа отметим, что субъекту управления персоналом необходимо отслеживать процедурную сориентированность персонала на повышение квалификации, проявляющуюся в ходе персональных усилий сотрудников, направленных на приобретение и совершенствование профессиональных навыков, имеющих долгосрочную перспективу для деятельности сотрудника в данной фирме.

Итак, механизм управления персоналом в предпринимательской деятельности основывается на построении такой системы прямых и косвенных воздействий на персонал, при котором будет обеспечена его ориентация на профессиональное развитие. Причем в основе этой ориентации будет лежать мотивация, связанная с развитием организации.

Такое действие обеспечивается последовательным увеличением степени сориентированности персонала, которая, в свою очередь, отслеживается и стимулируется субъектом управления. Основным критерием, который определяет ее, является способность конкретного работника (объекта управления) координировать и согласовывать свои действия с действиями других членов организации, а также осуществлять взаимозаменяемые действия и коллегиальную работу, что обеспечивает развитие профессиональных навыков за счет включения работника (объекта управления) в соответствующую внутреннюю и внешнюю системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Мотивационный компонент деятельности персонала предпринимательской организации выражается в отслеживании результатов собственной деятельности через его оценку в финансовых процедурах деятельности организации. Это обстоятельство является методологической посылкой для отслеживания мотивации деятельности объекта управления субъектом управления в предпринимательской организации. Данное обстоятельство позволяет выявить и формализовать показатели сориентированности объекта управления на постоянное профессиональное развитие в рамках производственной организации.

Для того, чтобы придать этому действию профессиональную основу, необходимо создать в структуре субъекта управления производственной организации элемент, который бы отслеживал сориентированность всего персонала производственной организации на профессиональное развитие, причем основанное на долгосрочной перспективе.

§ 3. Роль системы повышения квалификации в формировании профессионального уровня персонала

Повышение квалификации следует рассматривать как систему элементов, состоящую из повседневных действий сотрудников, в которой в зависимости от личной мотивации, навыков и профессиональных качеств сотрудников присутствует потенциал квалификационного развития. Конкретный ход обучения определяется:

- размером предприятия;
- способом производства или предоставления услуг;
- уровнем применяемой техники;
- производственными формами организации;
- умением и готовностью мастеров производственного обучения;
- оснащением мест производственного обучения;
- затратами предприятия на обучение;
- индивидуальными возможностями учиться.

Сотрудник, повышающий квалификацию, при своей подготовке учится:

- работать рентабельно;
- думать вместе с остальными, чтобы уметь самостоятельно работать;
- замечать ответственность каждого в процессах, охватывающих все предприятие;
- работать в группе;
- приспосабливаться к коллегам и начальству;
- обращаться с клиентурой или поставщиками;
- укреплять свое положение на предприятии;
- оценивать свои профессиональные возможности*.

* См.: Профессиональное обучение в рамках дуальной системы в Федеративной Республике Германии. ООО И.П.Бахен и компания, 1991. С. 19.

Так как выполнение задач организации требует четкой координации действий всех ее членов, то существует испытанный временем метод обеспечения координации, который состоит в том, чтобы один человек точно знал, что делают все остальные члены групп, и мог связать действия каждого из них с действиями других. Таким образом, координация обеспечивается нервной системой отдельного индивидуума – наверное, это самый эффективный координационный механизм из всех. Хотя начальник группы не единственный носитель координирующего начала, он один из самых значимых его носителей почти во всех организациях*. Когда организация состоит из большого количества сотрудников (потому что велик объем ее задач), она должна быть разбита на достаточно малые группы, чтобы каждую мог координировать один начальник. И вновь один из главных методов координации действий этих малых групп состоит в том, чтобы ввести второй уровень руководства для координации действий определенного количества малых групп. И если количество групп, требующих координации, превышает норму контроля одного человека, то и на втором уровне должно быть несколько начальников, координируемых в свою очередь введением третьего уровня руководства и т.д. в зависимости от исходного количества сотрудников. Если, например, реальная сфера контроля составляет в среднем 10 человек на одного начальника, то в организации с тысячей служащих мы бы могли ожидать наличия примерно ста начальников первого уровня, десяти – второго и одного – третьего уровня (руководитель организации).

* Саймон Г. А., Смитбург Д.У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. М: РАГС «Экономика», 1995. С. 125–126.

Так выстраивается пирамида, которая является следствием: потребности в координации индивидуальных действий; ограниченной эффективности нервной системы индивидуума, как координирующего механизма; пределов реальной сферы действия этого механизма*. Каждый начальник и все, кто стоят ниже него в пирамиде, образуют группу людей, выполняющую некую работу, – группу, имеющую какую-то задачу или цель, связанную с конечной целью всей организации. Одна из наших основных задач в этой главе состоит в описании хода рассуждений, который приводит к распределению функций между различными группами – министерствами, управлениями, отделами, мельчайшими структурными единицами – и между отдельными служащими.

* Это объяснение следует понимать не как описание временной последовательности шагов, ведущих к развитию организационной структуры, а скорее как описание того, как эта структура функционирует, будучи уже созданной. Большинство организаций развивается сверху вниз, т.е. последовательным делением функций, а не снизу вверх. Этот момент более полно рассмотрен ниже в данной главе.

Эта деятельность регламентируется субъектом управления через способы ее реализации – альтернативные методы разделения труда.

Давайте представим себе, что у нас есть группа стенографисток, обрабатывающих 300 писем в неделю. Задачи, которые должны быть выполнены, таковы: записать тексты писем под диктовку лиц, которые их составляют; напечатать письма; дать их на подпись авторам; разложить по конвертам; проштамповать и отправить по почте; подшить копии писем в архивные папки.

Можно предложить нашей гипотетической группе стенографисток несколько методов разделения труда. Если группа состоит из трех стенографисток, работающих под диктовку трех человек, то мы могли бы поручить каждой стенографистке последовательное выполнение всех задач, относящихся к корреспонденции одного из этих трех человек. Альтернативный метод состоит в том, чтобы поручить одной стенографистке записывать и печатать письма, другой – обеспечить их отправку по почте, а третьей – подшивать копии писем в архивные папки. Существуют и другие возможные схемы. Каждая из них представляет собой конкретный метод «разделения труда», или «специализации»*.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д.У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 128–129.

Любой случай разделения труда состоит из разделения всего комплекса задач на меньшие по размеру комплексы задач, посильные для одного человека (или структурной единицы), и передачи каждого такого меньшего комплекса каждому служащему. Возможных способов разделения труда существует столько же, сколько найдется способов разделения всего комплекса задач. Разделение труда, связанного с принятием решений, настолько же возможно, как и разделение ручного труда. Фактически все организационные решения многосоставны, т.е. включают в себя большое количество отдельных элементов*.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д.У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 129.

Таким образом, каждый конкретный способ разделения труда влияет на эффективность, с которой выполняется данный круг задач, и на характер целей, которые в итоге реально достигаются.

Воздействие специализации на эффективность совершенно очевидно и уже давно подчеркивается авторами работ по управлению и экономистами (Адам Смит «Богатство народов»^{*}).

^{*} Имеется в виду классический труд одного из основоположников политэкономии Адама Смита (1723 -1790) «Исследования о природе и причинах богатства народов». М., 1935.

По сравнению с воздействием специализации на эффективность гораздо меньше внимания уделялось тому факту, что конкретный выбор способа разделения труда может в какой-то мере определить, какие цели будут реально достигнуты в итоге^{*}.

^{*} См.: Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. С. 130.

Каждый сотрудник организации, каждая машина и каждая группа служащих в организации выполняет не одну функцию, а гораздо больше, иначе не было бы никакой потребности в коммуникации между служащими и никакой проблемы специализации не существовало бы. Факт выполнения каждым служащим множества функций приводит к двум последствиям. Первое – задача, которую работник выполняет в данный момент времени, влияет на его способность выполнить другую задачу в более поздний момент времени. Например, прежде чем стенографистка, которая занималась перепечатыванием письма, сможет подшить копию, она должна повернуться от своей машинки к архивной папке. Далее, то, что она помнит фамилию человека, к которому обращено письмо, означает, что она сможет подшить письмо к нужной архивной папке, не проверяя фамилию. С одной стороны, выполнение первой задачи затрудняет выполнение второй; а с другой стороны – помогает.

Второе последствие – способ, которым человек выполняет задачу, зависит от того, что он сам привносит в свою работу, а это в свою очередь зависит от всего предшествующего воспитания. Могут понадобиться немалые затраты, чтобы подвести человека (или машину) к стадии, когда он сумеет выполнить конкретную работу быстро и хорошо.

Похожие взаимосвязи можно проследить и в рабочей группе. Коллектив – это нечто большее, чем скопление индивидуумов, которые неожиданно оказались вместе. Членство в группе порождает в индивидууме возможности и тенденции поведения, которых у него не было до вхождения в коллектив. Поручая группе какие-либо задачи, мы должны принять во внимание и то, способствует ли структура группы выполнению задачи или препятствует ему, и то, насколько выполнению данной задачи способствует или препятствует выполнению группой других задач.

Следовательно, доискиваясь до возможных последствий конкретных методов специализации, мы должны учесть, как действия индивидуума, рабочей группы или машины в любой момент времени зависят от того, что произошло с индивидуумом, группой и машиной в прошлом (включая и то, что мы «вложили» в них); мы должны также продумать, каких действий мы можем ожидать от них в будущем^{*}. Необходимо выделить в структуре управляющего субъекта элемент, формализующий и отлаживающий действия сотрудников фирмы, действия адекватные действиям фирмы в направлении получения прибыли с целью включения в систему действий компании по развитию мотивации персонала на совершенствование квалификации. Эти действия управляющего персоналом, направленные на фиксацию процедуры различения сотрудниками оптимальных условий полноценного задействования работников фирмы, осуществляющих конкретное производственное или маркетинговое действие; возможности максимального использования квалификационного потенциала персонала в интересах фирмы. Этот механизм выделяется в традиционном функциональном блоке развития персонала: планировании и реализации карьеры, организации и проведении обучения, оптимизации использования служебных помещений.

^{*} См.: Саймон Г. А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. С. 133- 134.

Менеджмент определяет потребность в кадрах и их квалификацию, устанавливает систему отношений между людьми, организует обучение и продвижение персонала. Потребность и необходимая квалификация персонала определяются, в частности, тем, на каком рынке работает данная организация. На рынке продавца при сбытовой стратегии высшее руководство организации формируется из специалистов в области технологий. На рынке потребителя при маркетинговой стратегии высшее руководство формируется из специалистов в области финансов, маркетинга и т.п., а второй

иерархический уровень руководства организацией составляют специалисты-технологи.

Организационная культура – важнейшая характеристика организации – складывается из целей организации в отношении внешней среды и персонала, устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации и т. п.

В том случае, если юридически определены цели, границы, место в обществе, организация выступает в виде социального института. В качестве функции организации здесь рассматривается процесс ее определенной деятельности – все то, что должна сделать организация и с какими параметрами для того, чтобы в определенных условиях достичь поставленных целей.

Известны три составляющие организации: люди, цели, управление.

Люди объединяются в организацию только потому, что порознь, в одиночку не могут достичь своих индивидуальных целей – идеального для них результата деятельности. А поэтому при достижении собственных целей они вынуждены двигаться по цепочке: «объединение в организацию» – «достижение целей организации» – «распределение результатов деятельности» – «достижение индивидуальных целей». Причина этого – свойство эмергентности сложных систем – несводимость свойств целого (организации) к свойствам отдельных элементов (ее подразделений и отдельных людей – индивидуумов). Поэтому достижение целей организации, за счет которых возможно достижение индивидуальных целей, может быть обеспечено лишь определенной совокупностью людей, технологий, средств производства.

Разделение труда между сотрудниками позволяет им обеспечивать выполнение функций и достичь целей организации с меньшими издержками. Чтобы достичь цели, люди в процессе организации добровольно передают ей часть своих индивидуальных свобод. При осуществлении производственных процессов действует логическая связь: «проблема – мотив – решение». Проблема, достигая остроты, при которой индивид готов к действию, становится мотивом. Появление мотива порождает необходимость принятия решения о том, каким же образом достичь поставленных целей. В процессе достижения организационных целей и решения индивидуальных задач между сотрудниками могут возникать конфликты. Эти конфликты угрожают существованию организации. Поэтому организация становится средством разрешения конфликтов и гармонизации отношений в процессе достижения целей. Таким образом, организация одновременно выступает и как сознательное объединение людей, преследующих достижение собственных целей через достижение определенных общих для всех организационных целей; и как система координации поведения людей, обеспечивающая разрешение конфликтов между ними в процессе достижения организационных целей. Для того чтобы организация эффективно выполняла свои функции по достижению целей и координации усилий индивидуумов, используют мотивацию, лидерство, управление конфликтом.

Таким образом, нужно рассматривать эффективность организации с двух точек зрения:

- насколько хорошо организация (ее организационная культура, структура, механизм разрешения конфликтов и т. д.) приспособлена к выполнению функции интегратора усилий ее членов;
- насколько вхождение в организацию и добросовестная работа в ней позволяют члену организации достигать своих индивидуальных целей (т.е. насколько правильно мотивируются работники на добросовестный труд и лояльность организации)*.

Очевидна необходимость поиска оптимальной структуры организации как условия реализации требуемых целей. Организационная структура ОПС должна рассматриваться в развитии. «Перепрыгивание» через этапы лишает организацию возможности развития организационной культуры, отработки отношений «начальник – подчиненный». Это не позволяет вывести их на уровень, который необходим для внедрения, когда этого потребует внешняя среда, более сложных и эффективных структур.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 124–125.

Первым этапом развития организационной структуры является использование **традиционных структур**. Такая структура является комбинацией линейной и функциональной департаментизации. Основой такой структуры являются линейные подразделения (разработка, производство, сбыт продукции), осуществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения (кадры, финансы, бухгалтерия, планирование, снабжение и т. д.), создаваемые на ресурсной основе. При работе на рынке продавца (сбытовая стратегия) такая структура позволяет эффективно обслуживать стабильное и экстенсивное развитие

производительных сил. Структура традиционной организации показана на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Структурная схема традиционной организации.

При работе одновременно на различных продуктовых и региональных рынках потребителя в рамках маркетинговой стратегии возникла необходимость в переходе к **дивизиональной структуре**. А. Слоун определил дивизиональную структуру, как «скоординированную децентрализацию».

С аналитической точки зрения, в дивизиональной структуре могут быть выделены два «слоя управления». Первый из этих слоев (высший и второй уровень в организации) централизует планирование и распределение основных ресурсов (финансы, основные средства производства, кадры и т.д.), принимает стратегические решения, управляет конфликтами между элементами структуры.

Второй слой управления (охватывает уровни управления, начиная с третьего и до нижних уровней иерархии – рабочих мест) создается на основе продуктовой или линейной региональной департаментизации. Он ответственен за получение прибыли в рамках конкретного производства. Этот уровень осуществляет оперативное управление маркетингом, разработкой, производством, сбытом, контролем.

Разделение уровней, а следовательно, и контуров принятия решений ускоряет принятие решений и повышает эффективность управления. Причем каждое из региональных или продуктовых производств имеет соответствующую организационную структуру. Таким образом, дивизионная организация вырастает из департаментизации, за основу которой берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Данная структура широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, действующих на различных рынках. Пример дивизиональной организационной структуры приведен на рис.2.9.

Дивизиональная структура широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций. Однако при использовании этой структуры в общественных организациях отсутствует хорошо измеримый показатель (в отличие от коммерческих организаций, показателем деятельности которых является прибыль). Это может способствовать снижению эффективности дивизиональной структуры при построении систем управления некоммерческих организаций*.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д.У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 154–156.

Матричные организации создают, когда выбранная рыночная стратегия предполагает получение высокого качества результатов по большому числу проектов в области высоких технологий, а работа представляется сложной и недостатки использования групп превышают преимущества. Переход к **матричной структуре** может осуществляться в три этапа.



Рис 2.9. Гипотетический пример дивизиональной организационной структуры.

На первом этапе могут быть созданы временные целевые группы по продукту, проекту или территории, формируемые из представителей различных департаментов организации. На втором этапе

этим группам придают статус постоянных подразделений в организации, однако их участники по-прежнему представляют интересы направивших их департаментов. На третьем этапе назначают формального руководителя, ответственного за интеграцию всех работ в группе от начала до получения результата. Эффективное использование групп в организации предполагает наличие у руководителей специальных знаний и навыков в управлении людскими ресурсами и конфликтами.

Структура организации является одной из важнейших ее составляющих. Поэтому необходимо постоянное внимание менеджеров к вопросу совершенствования ее структуры*.

* См.: Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 156.

Менеджер должен быть постоянно нацелен на оптимизацию деятельности работников, задействованных в производственной и маркетинговой службах фирмы, основанную на использовании возможных качеств работников по взаимозаменяемости друг друга в отдельных операциях, и на этой основе отслеживать уровень возможности использования квалификационного потенциала персонала в отношении положения уровня профессиональной и маркетинговой деятельности данной фирмы. Отсутствие необходимого контроля за соотношением удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников грозит фирме потерей некоторых своих членов. Это может продолжаться до тех пор, пока не будет восстановлено равновесие между положительными и отрицательными оценками служащих своего пребывания в организации. Если обеспечить положительный баланс не удастся, организация прекратит свое существование.

Рассмотрим проблему **баланса стимула и вклада**. Организация удовлетворяет потребности или стимулирует своих членов за счет их общего трудового вклада. Доставка почты почтальоном – это удовлетворение потребностей граждан, которые оплачивают почтовые расходы и поддерживают постоянные государственные ассигнования Департаменту связи; оплата почтовых расходов и выделяемые ассигнования идут на оплату почтальонов. Стоимость доставки почты оценивается гражданами и законодателями (по их шкале ценностей), а зарплата, которую Департамент связи выплачивает за конкретный объем работы почтальону, оценивается им (по его шкале ценностей) как достаточное вознаграждение за его труд. Если почтовые услуги слишком дороги или ставка почтальона слишком низка, участники процесса, не получая желаемого удовлетворения, будут стремиться изменить положение (место работы).

Отмеченное соотношение в действительности является мерой эффективности организации с точки зрения соответственно граждан и почтальонов*. Каждый в организации стремится максимизировать эффективность, оцениваемую по собственной системе ценностей. Но эти различные типы эффективности не обязаны совпадать и действительно обычно не совпадают.

* См.: Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. С. 258–259.

Распределение дополнительных выплат. Если бы каждый участник получал лишь достаточный стимул для продолжения работы в организации, то повышение эффективности работы одной группы служащих снижало бы эффективность другой и в результате приводило бы к оттоку из организации. Но такое случается редко. Обычно организация, которая выдерживает испытания на выживание, обеспечивает дополнительное стимулирование большинству участников. Дополнительное стимулирование может быть несколько снижено, но это не заставит их уйти*. В этих условиях возникает вопрос, какие участники получают дополнительное стимулирование? Руководство организацией не может снизить стимулы любой конкретной группе участников ниже определенного уровня, поскольку это поставило бы под угрозу выживаемость всей организации. Но все же остается некая зона выбора, в пределах которой критерий эффективности может привести к различным решениям в зависимости от того, чьи ценности определяют коэффициент эффективности, стоящий в числителе, и чьи издержки мы помещаем в знаменатель. Почтальоны, которые хотят более высокой заработной платы, могут утверждать, что те, кто пользуется услугами почты, готовы оплачивать более высокие почтовые тарифы. Пользователи же этой службы, наоборот, считают, что подходящих почтальонов можно было бы нанять или удержать и за меньшее жалованье.

* Конечно, могут быть какие-то крайние случаи, когда вклад участника едва уравнивает стимулы, которые он получает.

Но служащие возражают против того, чтобы на них смотрели просто как на орудие, не только и даже не главным образом в связи с заработной платой. Многие аспекты трудовой ситуации, которой

служащие и рабочие группы в организациях придают положительное или отрицательное значение, уже рассматривались выше. Степень и формы социальности, количественный уровень выхода продукции, статусная структура системы, стандарты качества работы, социальные цели организации и структура самой организации – все эти условия определяют степень удовлетворенности или неудовлетворенности служащих. Там, где будет сделана попытка изменить какое-либо из отмеченных условий с целью повышения эффективности, не разделяемой служащими, ей будет оказано сильное сопротивление.

Влияние групповых норм на равновесие. То, каким образом распределяются в организациях дополнительные стимулы, в большой степени зависит от умения различных заинтересованных групп договориться*. На распределение дополнительных стимулов сильно влияют нравы нашего общества и, в частности описанное ранее отношение к труду как к «нейтральному средству», что влечет за собой признание морального права организации определять содержание деятельности служащего в течение рабочего времени. Организация оплачивает рабочее время служащего и имеет право определять использование этого времени, как «обычный дневной труд», «обязанности, соответствующие конкретному виду найма» или «безопасные и здоровые условия труда»**.

* Заключение соглашения по условиям договора о найме в правительственном аппарате не менее важна, чем в промышленности, а в основном это точно такой же процесс независимо от того, организованы ли правительственные служащие в профессиональный союз.

** Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. С. 259–261.

Поэтому в рамках доминирующей сегодня в нашей стране морали считается допустимым определение средств, ресурсов, поведения в качестве «нейтральных», если только соблюдены по крайней мере минимальные стандарты относительно компенсации, условий труда и других факторов удовлетворенности служащих и их рабочих групп. Того администратора, который слишком буквально понимает тезис о максимизации эффективности любой ценой, может проинспектировать конфликтная комиссия или представители группы давления, несогласные с его подходами к измерению эффективности. Поэтому управляющий субъект обязан строить управление персоналом с учетом следующих параметров, относящихся:

- к определению содержания и результатов труда работника на данном рабочем месте;
- к знанию уровня адаптации работника в производственных действиях;
- к знанию о состоянии упорядоченности организации рабочих мест;
- к обеспечению безопасности, трудового действия;
- к характеру межличностных отношений работников.

Манипуляции этими параметрами возможны посредством реализации различных методологических подходов в зависимости от цели управления. В менеджменте известны три методологических подхода: традиционный, системный, ситуационный. Кроме этого возможно выделить еще три типа менеджмента: социально-этический, морально-этический, стабилизационный. Таким образом, рассматриваются: **традиционный, системный, ситуационный, социально-этический, морально-этический, стабилизационный менеджменты.**

Морально-этическим (или японским) назван менеджмент персонала при патерналистском отношении к сотрудникам (в том числе пожизненный наем), со значимым использованием моральных стимулов, обучением в процессе практической деятельности посредством ротации кадров и т. п. Практикуется он только в отношении персонала. Но, как уже отмечалось, содержание настоящей работы составляют методы, общие для всех типов менеджмента (системные основы менеджмента), а не отдельных его направлений. Поэтому в дальнейшем этот тип менеджмента рассматривается только для обеспечения полноты классификации типов менеджмента.

Дадим краткую характеристику методологии других типов менеджмента. При этом будем исходить из того, что **целью менеджмента для коммерческих организаций может быть:**

- получение максимальной прибыли за текущий период времени или за время рыночного цикла товара;
- завоевание большей доли рынка;
- максимизация цены акций и т.д.

А цели производственного менеджмента могут быть выражены альтернативными требованиями:

- минимизация затрат на изготовление определенного количества продукции;
- максимизация количества выпускаемой продукции;

- максимизация загрузки оборудования;
- обеспечение равномерности загрузки оборудования при ограничении на другие параметры производственного процесса (годовой фонд времени работы оборудования, недогрузка оборудования, пропускная способность оборудования и т.п.).

Методология каждого из типов менеджмента определяет, какие факторы учитываются и используются при достижении конкретных целей.

Традиционный подход разрабатывает и использует принципы и правила управления, пригодные для любых организаций. Традиционный подход понимает менеджмент как достаточно простое одномерное взаимодействие людей и (или) организаций. По сути такой менеджмент исходит из того, что все объекты управления одинаковы и одинаково реагируют на одинаковые воздействия.

Системный подход концентрируется на взаимодействии частей в организации и обращает внимание на важность изучения каждой отдельной части в контексте целого. Основными элементами системного подхода являются: вход в систему (поступающие ресурсы); процесс преобразования поступивших ресурсов в продукт; выход из системы (продукт): обратная связь (знание результата, влияющее на цепочку в обратном направлении).

Ситуационный подход основан на том, что в управлении организацией не существует только одного набора принципов (правил), который мог бы использоваться во всех ситуациях. В системотехнике под ситуацией понимают тройку: «состояние объекта управления» – «располагаемые управляющие воздействия» – «последствия управляющих воздействий».

Эти типы менеджмента достаточно безопасны для элементов окружающей среды при наличии четких и надежно работающих правовых и нормативных ограничений. Это необходимое условие либерального бизнеса. В переходный от одной экономики к другой период отсутствуют четкие и надежно работающие правовые и нормативные ограничения. Таким образом, в переходной экономике отсутствует необходимое условие либерального бизнеса. Поэтому для переходной экономики или работы в новых секторах рынка может быть предложен менеджмент, обеспечивающий нанесение недопустимого ущерба объектам, попадающим в сферу воздействия принимаемых решений. Для этого накладывают ограничения на цели менеджмента и разрабатывают специальные алгоритмы принятия решений.

Социально-этический менеджмент направлен на снижение вероятности принятия решений, способных привести к нанесению недопустимого ущерба финансовой, технологической, технической, кадровой внешней и внутренней структурам объектов, попадающих в сферу влияния принимаемых решений. При этом объект деятельности выбирают в результате социально-этического маркетинга, рассматриваются операции, не имеющие своей целью нанесение недопустимого ущерба (военные, специальные и т.п.). К объектам, попадающим в сферу влияния принимаемых решений, могут быть отнесены на различных уровнях иерархии: физические лица (потребители, посредники и персонал), юридические лица (поставщики, посредники, потребители), живая природа, общество в целом, если их зависимость от этих решений не может быть признана ничтожно малой.

Цели управления (например, максимизация прибыли и т. п.) при социально-этическом менеджменте должны учитывать в качестве ограничения требование ненанесения недопустимого ущерба другим элементам рыночной системы. Это требование должно учитываться и при формализации целей управления в процессе синтеза критерия оценки эффективности принимаемого решения. Например, критерий может быть сформулирован следующим образом: «Максимизировать чистую прибыль при недопущении определенных последствий: изменения долей на рынке более 3% в календарный период, изменения цен более чем на 2% в месяц и т.д. для определенных участников рынка».

Реализация социально-этических концепций маркетинга и менеджмента:

- в первую очередь необходимо прогнозировать последствия воздействий на перспективу, превышающую, в частности, суммарную длительность циклов разработки, рыночного и жизненного циклов товаров. Для этого могут быть использованы соответствующие методы прогнозирования;
- вторым элементом концепции социально-этического менеджмента должно стать обоснование норм для важнейших параметров в соответствии с классификацией состояний (например, на желательные, допустимые, нежелательные, недопустимые) объектов, попадающих в сферу влияния принимаемых решений. Для этого могут быть использованы методы системного анализа и теории менеджмента;
- третьим условием и атрибутом социально-этического менеджмента могут стать специальные

процедуры разработки и принятия решений при социально-этическом менеджменте.

Социально-этический менеджмент может быть использован для управления социальными процессами, обеспечением безопасности жизнедеятельности, правового регулирования и других областей жизнедеятельности.

Целями **стабилизационного менеджмента** являются поддержание параметров объекта в определенных пределах или недопущение вхождения объекта в области недопустимых и неуправляемых состояний. Это вспомогательный тип менеджмента, который осуществляется параллельно с другими типами менеджмента. Так как этот тип менеджмента обеспечивает безопасность и управляемость объекта управления, то команды такого менеджмента должны иметь высший приоритет исполнения*.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 45–19.

Если менеджмент – инструмент развития общества, то конкуренция – движущая сила развития самого менеджмента. Определим конкуренцию как соперничество или борьбу между некоторым известным числом субъектов управления за обеспечение доходов и за позиции на рынке, более предпочтительные у одного из участников этой борьбы по сравнению с другими. Получение приоритета большей частью зависит от правильности организации действий персонала.

При анализе конкуренции используются понятия: сравнительные преимущества, конкурентные преимущества, позиция, стратегия, сечение, силы конкуренции.

Сравнительные преимущества определяются тем, что производство товаров характеризуется относительными преимуществами или недостатками, которые различны для конкретных стран. Поэтому ОПС-производителям товаров в отдельных странах выгодно специализироваться на производстве одних товаров и импортировать другие. Страна может извлечь выгоды, концентрируя свои ресурсы в тех областях, где ее сравнительные преимущества выше.

Конкурентные преимущества – это то, что позволяет достичь победы в конкурентной борьбе. Они формируются многочисленными факторами: лучшие потребительские свойства и качество товара, более эффективное производство, хорошо поставленная реклама, лучшая система сбыта, обладание патентами и др.

Конкурентная позиция – то положение ОПС, которое она занимает в своей отрасли в соответствии с результатами.

Цель такого анализа – оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять Ваши конкуренты. При этом Портер рассматривает четыре диагностических компонента: будущие цели, предположения, текущую стратегию, возможности.

В дополнение и уточнение этого представляется возможным предложить порядок анализа, в соответствии с которым рекомендуется дать ответы на следующие вопросы:

- С кем в отрасли Вы конкурируете?
- Чем могут ответить конкуренты на Вашу новую стратегию?
- Каковы шансы конкурентов на успех по каждому из факторов конкуренции?
- Какие дополнительные меры в своей стратегии Вы можете предложить для снижения эффективности действий конкурентов?
- Насколько эти дополнительные меры согласуются с Вашей стратегией?

Понятие конкуренции используется и в других сочетаниях. Могут исследоваться сфера конкуренции, анализ конкурента, графы конкурента. Например, Б.Карлоф считает, что постоянная жажда знаний и творческий подход – лучшие гарантии высокой конкурентоспособности. Трудно с ним не согласиться*.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С.177–178.

Рассмотрим понятие «нейтральные средства» как способ упрощения сложной реальности при принятии решений. При этом нужно учесть, что отнесение конкретных аспектов процесса принятия решений к категории «нейтральных средств» есть отражение ценностей лица, принимающего решения. Поэтому то, что рассматривается в качестве этих средств, варьируется от одного человека к другому и от одного общества к другому. Соткан ли ковер на ручном ткацком станке или на механическом для специалиста-ткача не безразлично, даже если по самому ковру невозможно определить каким способом он был изготовлен. Для человека же, которому просто нужен красивый ковер и он вовсе не интересуется ткачеством, тип ткацкого станка, на котором сделан ковер, не имеет значения.

Но существует еще одна трактовка понятия «нейтральных средств», которая широко распространена

в нашем обществе и особенно при принятии решений администрацией. Она предполагает определение административного управления как «управления людьми, финансами и материальными средствами для достижения целей государства»*. Согласно этой трактовке поведение служащих надо рассматривать как «нейтральные средства» для достижения результатов вне самого поведения. Это вытекает именно из тех социальных ценностей, которых придерживаются именно в нашем обществе и гораздо менее широко признают в других обществах. Они опираются на укоренившееся отношение к труду.

* Это определение употребляется Леонардом Д. Уайтом в первом издании его «Введения в изучение административного управления» (Нью-Йорк: Макмиллан, 1926. С.2). Во втором издании (1939) эта формулировка отошла на второй план и из третьего (1948) исчезла отчасти как признание ограниченности тех посылок, которые в нем подразумевались. Еще более явно тот же самый критерий эффективности постулируется Гуликом в *Science, Values and Public Administration (Papers on the Science of Administration. P. 192–193)*.

Одна из самых ярких черт западной цивилизации со времен промышленной революции – резкое разделение между производством и потреблением. Производство рассматривается как деятельность в течение определенных часов дня; потреблением можно заниматься в остальное время. Производство существует не ради него самого, а ради последующего потребления. Если производство или труд имманентно ничего не стоят, то выполнение одного вида работы вместо другого по существу не имеет значения. Индивидуум, который стоит на такой позиции, должен выбирать между одним видом работы и другим, ориентируясь на свои потребности (в потреблении), которые может удовлетворить тот или иной вид работы. Отсюда следует, что должна быть зона безразличия или притяжения, в пределах которой он готов воспринимать указания относительно того, что ему следует сделать взамен на эти права.

Эти утверждения, конечно же, преувеличение, если рассматривать их как реальные установки, которых придерживаются люди в нашем обществе. Таких людей можно представить лишь как «идеальные типы», которым реальные установки только приблизительно соответствуют*. Люди неохотно рассматривают свое собственное поведение как «нейтральное средство» достижения результатов, но именно так они склонны оценивать поведение других людей, когда его планируют. Особенно это свойственно руководителям, находящимся на несколько уровней выше служащих, чье поведение планируют; эти «нейтральные средства» нужно использовать «для достижения целей государства» (или тех целей, которые администраторы считают важными и желательными). Более того, эта установка в нашем обществе имеет строгий этический оттенок. Стенографистке может быть не безразлично, расшифровывает ли она стенограммы или же работает в отделе систематизации и хранения документов. Но ее работодатель считает, что ей должно быть все равно (ее выбор должен быть продиктован «требованиями организации», а не ее личным предпочтением). И если она признает легитимность авторитета организации, то и она также должна считать, что ей все равно**. Та степень, в какой работники организации и служащие относятся к работе как к «нейтральному средству», имеет важное значение для ее равновесия.

* Они действительно составляют тот «идеальный тип», который, по Максус Веберу, придерживается протестантской этики. Мы знаем, что протестантская этика играет важную роль в поведении людей в организациях в нашем обществе.

** Вся теория заработной платы в изложении экономистов основана на этой посылке о нейтральности. Когда же экономист сталкивается с ситуацией, где у средств явно нет индифферентности, то он отделяется поверхностным объяснением, предполагая «психологический фактор», который нужно прибавить к денежной зарплате или вычесть из нее.

Рассмотрим понятие «вмененные издержки» как еще один способ (как и понятие «нейтральные средства») упрощения сложной реальности при принятии решений. Администратор (или муниципальный совет) не знает, как будут использованы деньги в случае, если водоочистная станция не будет построена. Но он знает наверняка, что их можно было бы использовать на что-то другое, и понятие вмененных издержек позволяет ему учесть эту альтернативную возможность без детальной оценки. Издержки выбора – это индексный показатель значимости исключенных альтернатив. Он разработан для того, чтобы избежать необходимости одновременного сравнения всех возможностей использования ресурсов.

Для измерения дефицита ресурсов может использоваться рабочая сила, денежные или материальные ресурсы. Рабочей силы, использованной на какую-либо социальную цель, для других желаемых целей уже больше нет. Поэтому вмененные издержки использования рабочей силы на уже имеющейся конкретной работе – это иные возможные употребления этой рабочей силы.

Чаще всего дефицитные ресурсы измеряются с точки зрения общих денежных затрат. Например, если возникает вопрос, устанавливать ли новое оборудование, экономящее рабочую силу, то нужно подсчитать эту экономию относительно стоимости ресурсов, использованных при монтаже и

эксплуатации этого оборудования в рыночных ценах.

Таким образом, процессуально обусловленным является рассмотрение действий сотрудников, направленных на проявление самостоятельности и инициативы в оптимизации своей деятельности интересам компании, в адекватном соотношении своих действий с формализованными внешними нормативными показателями, регламентирующими действия данной компании. При этом следует учесть, что, пытаясь подогнать поведение своих служащих под желаемые модели, организация постоянно наталкивается на противоположные (или усиливающие) воздействия, порождаемые многочисленными социальными контактами этих служащих вне организации. Эти воздействия ясно видны на примере широко разветвленных организаций, в которых отдельные служащие или небольшие их группы географически удалены от своих штаб-квартир и которые постоянно подвержены давлению со стороны местного населения, среди которого они работают. Такие сотрудники могут обнаружить, что «последнее средство обороны» состоит в том, чтобы удовлетворять требования людей, живущих рядом, даже ценой несоблюдения инструкций из далеких штаб-квартир. Этот факт был признан отделом распределения жидкого топлива Управления регулирования цен (УРЦ), когда оно разрешило местным филиалам выпускать карточки для приобретения бензина «в связи с крайней необходимостью», чтобы пойти навстречу многочисленным заявкам с мест на бензин, используемый для целей, не включенных в федеральные распоряжения.

Профсоюз – убедительный пример внешней организации, чье требование лояльности от своих членов может вступить в конфликт с потребностью организации контролировать своих служащих*. Власти многих городов отказались разрешить полицейским вступать в профсоюзы на том основании, что такое членство понизило бы их надежность, если бы они были вызваны для прекращения забастовки.

* См.: Neil W/ Chamberlain/Op/cit. P.111.

С другой стороны, внешние узы могут усиливать приверженность служащих организации и дисциплину в ней, а не вступать с ними в конфликт. Стимулом к усердной работе для служащего может стать перспектива продвижения на более высокую должность. Кроме этого, сила профессионализма как фактора, воздействующего на поведение, обусловлена тем, что профессиональное отношение к работе порождено предшествующим обучением и непрерывно усиливается его связями с другими членами той же профессиональной группы. Таким образом, профессионализм есть результат комбинированного воздействия предшествующего обучения и связей с внешней профессиональной группой.

В организации, состоящей полностью или в основном из представителей одной профессии, лояльность организации и превращает последнюю в весьма замкнутую группу. Однако многие задачи, стоящие перед организацией, требуют кооперации нескольких профессий, и здесь лояльность профессии может вступить в конфликт с лояльностью организации.

Любая организация предстает, с одной стороны, как подсистема организации более высокого иерархического уровня (территория, отрасль, страна и т. п.), а с другой стороны, может быть проведено ее разделение на подсистемы и элементы более низкого уровня (люди, технологии, средства производства и т. п.) Кроме того, организация взаимодействует по горизонтали с поставщиками, потребителями, посредниками, конкурентами, консультантами, может вступать в ассоциации, объединения и т. п.

Взаимодействие организации с внешней средой может происходить в рамках, определенных правовой и нормативной базой при механистическом и органическом типе организаций, и с использованием различных типов менеджмента. Организацию внешней среде представляют ее параметры эффекта: торговый оборот, объем выпуска продукции, число работающих, активы, сфера деятельности и т.п. Для обслуживания взаимодействия с внешней средой в организационной структуре могут создаваться департаменты: маркетинга, сбыта, рекламы, пресс-службы и т. п. Необходимость в соответствующих элементах организации (например, отделе маркетинга) зависит от характера взаимодействия ОПС с внешней средой. По этому признаку выделяют: механистические и органические организации.

Механистические организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узкоопределенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти. Многие специалисты отождествляют механистические организации с веберовской бюрократической организацией. Макс Вебер сформулировал понятие бюрократии как организации, обладающей следующими чертами:

1. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля поведения работников.

2. Руководители при принятии решений должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.

3. Работник подчиняется управленческой должности, а не личности, ее занимающей.

4. Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.

5. Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего.

6. Кадры подбирают исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, не выбирают.

7. Продвижение кадров осуществляется по принципам старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.

8. В организации исключается совмещение в одном лице собственника и руководителя. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Такие организации имеют преимущества при следующих условиях:

- в организации известны общие цели и задачи;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнять ее на основе централизованного планирования;
- выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как законная.

Органические организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений низших уровней власти, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот тип организации используется в условиях сложного и динамичного окружения при применении не рутинных, а требующих творчества технологий. В отсутствие точных оценок и стандартов работником движет сама мотивация (например, потребность в самовыражении) и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля. Сегодня этот тип организации эффективно применяется при производстве бытовой электроники.

Механистический и органический типы организации тесно связаны с двумя проблемами: со взаимодействием организации с человеком и с распределением власти в организации.

Для механистических организаций в большей степени присущ корпоративный характер отношений с персоналом. Для органических организаций в большей степени присущ индивидуалистский подход к персоналу.

В зависимости от типа организации выбирается и вероятностная схема проведения отбора (первичного или вторичного) сотрудников организации. Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 10–15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится и «360° АТТЕСТАЦИЯ». При «360° АТТЕСТАЦИИ» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки аттестуемого. Это может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего расширение состава сотрудников,

оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки. В современных организациях в основном эти методы используются для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название центров оценки потенциала (от английского Assessment Center).

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления персоналом, вытекающих из целей организации, в моделировании производственного поведения, в создании и внедрении систем управления персоналом, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не всегда, особенно на низших этапах иерархии. Это заметно снижает эффективность управления в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления. Организация может добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д.;
- привлечения руководителей к участию в «привлекательных» для них формах работы с персоналом: проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению; управлению отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления персоналом и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;
- специального обучения управлению персоналом, соответствующему сегодняшнему дню, и выработке практических навыков работы с персоналом*.

* См.: Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. С. 272–273.

Возникающая проблема рассмотрения последовательности действий субъекта управления компанией по выявлению элементов, состоящих из соответствующих повседневных действий сотрудников компании как основы для создания внутренней системы повышения мотивации на усовершенствование характера своих действий в общей деятельности компании, может быть разрешена посредством формирования совокупности методов, направленных на процесс осознания, структуризации и создания иерархии целей организации и сотрудника в своей деятельности:

1. Консультации с группами. Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуется. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол властей говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека. Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях. Они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения – это неосязаемая ценность, которая порой имеет очень важное значение. Кроме того, они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус.

2. Обучение и внушение. Часто организации пытаются сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этого цели организации «рекламируются» перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами. Организации стараются убедить своих сотрудников в том, что все, содействующее целям организации, наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки, клубы и спортивные соревнования, организация может попытаться

создать у своих служащих ощущение принадлежности к «одной большой семье». Некоторые правительственные учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он – часть организации и что ее удача это и его удача. Использование этого метода бесспорно влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

3. Обеспечение лояльности руководящих работников. Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава (начальников подразделений, секторов, филиалов, отделов и бюро), добиться их самоотождествления с организацией. Руководство создает клубы руководящих работников, отведенные специально для руководителей столовые в учреждениях, устраивает официальные обеды и конференции. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей, с тем чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива, которым он руководит.

4. Перевод сотрудников из группы в группу или из подразделения в подразделение является многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с учреждением в целом. Подобная практика приведет к появлению в организации значительного числа людей, обладающих весьма разнообразным опытом, что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями*.

* См.: Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. С. 120.

В этой связи возникает необходимость для руководства компании выделения в деятельности субъекта управления персоналом последовательности действий по созданию в своей структуре элементов, производящих анализ действий сотрудников, принимающих участие в управлении в отношении:

- учета правового регулирования трудовых взаимоотношений как между субъектом управления и сотрудниками, так и между сотрудниками, осуществляющими управленческое действие;
- разработки кадровой политики на основе выявления возможностей использования квалификационного уровня персонала для повышения профессионального уровня деятельности фирмы;
- информированности сотрудников о состоянии рынка труда.

Для этого более детально необходимо рассмотреть элементы собственности.

Существуют субъект и объект собственности. Субъект (предприниматель-менеджер) – активная сторона в отношениях собственности, наделяется правом владеть, пользоваться, распоряжаться объектом собственности. Менеджер – наемный работник, может только пользоваться и распоряжаться собственностью. Это влияет на функции, инициативу и ответственность менеджеров.

Собственность и менеджмент связаны через организационно-правовую форму и организационную структуру. При этом организационно-правовая форма ОПС тесно связана с такими факторами, как:

1) вид формы собственности: частной или коллективной. (Коллективная форма собственности может быть паевой и долевой. Паевая форма предполагает возможность ее вычленения из коллективной в натуральном виде. Эта форма собственности лежит в основе такой организационно-правовой формы, как кооператив. Долевая собственность не предполагает выделение долей в натуральной форме. Такая форма собственности является основой обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ.);

2) степень ответственности за результаты управления и использования этой собственности, т.е. полная ответственность всем имуществом или в размере доли в уставном капитале.

Гражданский кодекс России предусматривает разделение всех организаций на коммерческие и некоммерческие (ст. 50). Этим кодексом устанавливаются: порядок регистрации юридических лиц, содержание их учредительных документов, органы юридического лица, наименование, местонахождение, ответственность юридического лица и др. Определены следующие организационно-правовые формы коммерческих организаций:

- **полное товарищество**, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом (ст. 69);
- **товарищество на вере (коммандитное товарищество)**, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими

по обязательствам товарищества своим имуществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности» (ст. 82);

- **общество с ограниченной ответственностью** – учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов (ст. 87);
- **акционерное общество**, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций (ст. 96); акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом (ст. 97); акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного, круга лиц, признается закрытым акционерным обществом (ст. 97);
- **производственный кооператив (артель)** – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов (ст. 107).

В свою очередь организационно-правовая форма ОПС оказывает влияние на ее организационную структуру. Это связано с необходимостью учета при проектировании организационной структуры:

- 1) юридических требований, налагаемых организационно-правовой формой;
- 2) разрешенных для этой организационно-правовой формы источников финансирования технологий их обслуживания (проведение эмиссии ценных бумаг, ведение реестра акционеров, выплата дивидендов и т.п.), при этом могут создаваться соответствующие подразделения;
- 3) степени имущественной ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности (полная ответственность учредителей или ограниченная ответственность в размерах долевого или паевого взноса) и, соответственно, личного участия учредителей в деятельности ОПС, в том числе в интересах контроля этой деятельности;
- 4) возможностей использования упрощенных форм статистической отчетности и др., что может позволить не создавать в ОПС соответствующих подразделений.

Одновременно установлено, что «коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также для защиты и представления общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями» (ст. 121): ассоциация коммерческих банков, союз промышленников и предпринимателей и т.д. В деятельности таких ассоциаций и союзов может использоваться маркетинг идей, мест и др., а так же разрешенные законом приемы лоббирования интересов*.

* См.: Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. Железнодорожный: ТОО НПЦ «Крылья», 1996. С. 138 -141

Следующий жизненно важный аспект функционирования организации для руководящего органа компании заключается в отслеживании деятельности субъекта, управляющего персоналом, направленной на активизацию сотрудников и на использование их квалификационного потенциала в интересах совершенствования производственной и маркетинговой деятельности фирмы для повышения ее конкурентоспособности. Поэтому неслучайно, что почти во всех видах групповой деятельности, будь то работа или игра, индивидуальный вклад издавна каким-то образом оценивается*. Более того, большинство людей, и особенно способных людей, хотят знать, насколько хорошо они делают свое дело.

* См.: White B.F, and Barnes L.B. Power Networks in the Appraisal Process: Harvard Business Review.

Интерес к оценке руководителей путем сравнения действительной работы с заранее установленными целями, поддающимися проверке, весьма обнадеживает. Однако рассмотрение фактических программ в работе вызывает вопросы о том, сколько из них являются действительно эффективными. Оценки путем сравнения с целями, поддающимися проверке, недостаточно. Она должна быть дополнена оценкой

руководителя как руководителя. И нужно, чтобы управление по целям, поддающимся проверке, было действительно реальностью в жизни предприятия. Кроме того, необходима четкая концепция работы руководителя, основных положений, лежащих в ее основе, и способность применять все это на практике*.

* См.: Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Г.2. С. 215.

Выделим требования к личности руководителя:

1. Желание учиться необходимо, чтобы руководители, проходя курс обучения, не уповали слишком на практический опыт, а стремились к познанию и к использованию новых знаний и методов. Поэтому необходимо, чтобы они критически взглянули на свои успехи и неудачи в прошлом.

2. Ускорение процесса повышения квалификации руководителей. Все вышесказанное подчеркивает назревшую необходимость создания ускоренных программ повышения квалификации руководителей. Это означает не только организацию более содержательных и целенаправленных семинаров и конференций по проблемам управления, но и другие способы передачи управленцам-практикам новых знаний и методов управления наиболее простым и эффективным путем, в компактной форме.

3. Значение планирования инноваций. Нетрудно предположить, что в связи с обострением конкуренции, усложнением решаемых проблем и увеличением объема знаний управляющий будущего должен будет придавать большее значение планированию инноваций. Коммерческое предприятие «должно обновляться или умирать»: ни новые виды изделий, ни новые рынки не приходят сами собой. Руководитель будущего должен уделять больше внимания вопросу создания условий для эффективного планирования.

4. Оценка и поощрение деятельности руководителей является одной из наиболее важных проблем, имеющих отношение к руководителю будущего. Руководитель должен быть заинтересован в установлении объективных критериев качества работы, и этого можно достичь путем использования проверяемых результатов и проверкой у отдельных лиц способности к руководству.

5. Отбор необходимой информации для руководителя будущего в нужной форме и в нужное время. Отбор информации требует высокого уровня интеллектуального развития и способности к проектированию. До тех пор, пока процесс отбора и организации информации будут путать с канцелярской работой по сбору и обобщению сведений, руководители, естественно, будут продолжать испытывать беспокойство в связи с неадекватностью данных, необходимых для их работы.

б) Необходимость исследований и разработок в области управления. Из задач, о которых постоянно должен помнить руководитель будущего, можно выделить одну, наиболее сложную – осуществление научных исследований и разработок в области самих методов и средств управления. Уровень исследовательских работ и их обеспечение в области управления неоправданно низки. Немногим лучше положение и в области тех наук, на которые опирается управление, т. е. наук социальных*.

* См.: Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2. С. 498.

Рассмотренная таким образом проблема контролирования процесса повышения квалификации сотрудников субъектом управления персоналом разрешима поэтапным согласованием и корректировкой мотивации объекта и субъекта управления, отслеживанием внешних условий рынка, влияющих на деятельность персонала в экономическом плане, а также осуществлением анализа результативности действий персонала организации с точки зрения конкурентоспособности фирмы во внешнеэкономическом пространстве.

Итак, в третьем параграфе второго раздела мы выяснили, что субъекту управления персоналом необходимо определить систему элементов, фиксирующих повседневные действия сотрудников, в которых в зависимости от личной мотивации, профессиональных навыков и качеств проявляется потенциал профессионально-квалификационного развития. Это становится возможным в результате формализации и учета тех действий сотрудников производственной организации, которые адекватны ее действиям в направлении получения прибыли. И задача заключается в том, чтобы включить эти действия в общую систему действий производственной организации по развитию мотивации персонала на совершенствование своей квалификации. Во всем этом самым главным, на наш взгляд, является стимулирование субъектом управления проявления самостоятельной инициативы сотрудников в оптимизации своей деятельности, которая отвечала бы интересам собственной производственной

организации.

При этом субъект управления последовательно выявляет элементы в повседневных действиях сотрудников, направленные на укрепление связей со своей фирмой для того, чтобы со своей стороны создать внутриорганизационную систему усиления мотивации в направлении совершенствования своей деятельности в целях повышения прибыльности организации.

Рассмотренная таким образом проблема контролирования процесса повышения квалификации сотрудников субъектом управления персоналом разрешима поэтапным согласованием и корректировкой мотивации объекта и субъекта управления, отслеживанием внешних условий рынка, влияющих на деятельность персонала в экономическом плане, а также осуществлением анализа результативности действий персонала организации с точки зрения конкурентоспособности фирмы во внешнеэкономическом пространстве.

§ 4. Взаимодействие с внешними условиями квалификационного развития персонала как фактор совершенствования деятельности организации

Под внешними условиями квалификационного развития автором понимаются любые элементы внешнего, не входящего в структуру организации пространства, которые могут выступать как фактор совершенствования управленческой деятельности фирмы в аспекте способов и методов управления персоналом и адекватного повышения уровня квалификации сотрудников организации. Автор отслеживает условия и возможности взаимодействия с внешними элементами, действия самих внешних элементов в связи с деятельностью данной организации, профессиональные действия как рефлектирующий момент необходимости повышения потенциала работника, а также действия коммерческих структур, осуществляющих подготовку и переподготовку кадров. Прежде всего необходимо производить процедуру определения субъектом управления внешних условий, способствующих проведению работы с объектом управления по совершенствованию профессиональных навыков в условиях рыночной экономики на основе отслеживания возможности взаимодействия с соответствующими профессиональными структурами, осуществляющими переподготовку кадров.

С этой целью предполагается использовать различие субъектом, осуществляющим управление персоналом, способов и приемов работы с персоналом, применяемых в деятельности отечественных и зарубежных фирм с целью совершенствования своих действий на основании налаживания сотрудничества с внешними организациями, специализирующимися на отработке и совершенствовании методик работы с персоналом.

Повышение квалификации осуществляется в различных формах, которые отличаются друг от друга в зависимости от организаторов программ повышения квалификации, от степени связи с практической деятельностью, от степени организации процесса повышения квалификации, содержания, а также целевых групп этого процесса. Ниже рассматриваются формы повышения квалификации в соответствии с указанными критериями.

- **В зависимости от того, кто проводит программу повышения квалификации**, выделяют повышение квалификации работников на фирме (внутрифирменное) и за ее пределами (внешнее). Учебные мероприятия, которые планируются и реализуются для работников собственной фирмы, называются внутренним или внутрифирменным повышением квалификации. Повышение квалификации за пределами фирмы (внешнее) осуществляется в учебных заведениях. Специальной формой внешнего повышения квалификации является межфирменное повышение квалификации. В этом случае несколько фирм объединяются и выполняют функции соорганизаторов учебных мероприятий для повышения квалификации своих работников.
- **В зависимости от характера связи с практической деятельностью** выделяют повышение квалификации на рабочем месте и повышение квалификации вне рабочего места.
- **В зависимости от степени организации процесса повышения квалификации** выделяют организованную и неорганизованную (так называемую самостоятельную) форму повышения квалификации. В данной ситуации автором отмечается необходимость такого различия и адекватного использования возможных форм для соответствующих целей. Наглядно это может быть продемонстрировано на результатах опроса 100 менеджеров высшего звена управления в немецких фирмах. На вопрос: «Как Вам удастся следить за развитием в вашей профессиональной области?» – 90% менеджеров высшего звена на фирмах с числом работников более чем 2000

человек ответили: «Благодаря журналам и другой литературе по специальности»; 58% – «Благодаря специальным заседаниям, семинарам, коллоквиумам»; 48% – «Благодаря профессиональному общению, дискуссиям и обмену опытом». Совершенно очевидно, что особое значение приобретает организованный и неорганизованный обмен опытом. Если исходить из того, что важная информация о собственном профессиональном опыте в большинстве случаев может быть предоставлена лишь в обмен на равноценную информацию со стороны собеседника, то напрашивается вывод о том, что профессиональная компетенция является наиважнейшей предпосылкой получения ценной информации.

- **В зависимости от содержания мероприятий по повышению квалификации** выделяют повышение квалификации в профессиональной области, отработку поведения, проблемно-ориентированное повышение квалификации.

Содержание мероприятий по повышению квалификации можно систематизировать по тематике и категориям целей, поставленных перед учебным процессом. Здесь характерны различия между ориентированными на долгосрочную перспективу стандартными программами и проблемно-ориентированными, т. е. краткосрочными мероприятиями по повышению квалификации. Стандартные программы включают в себя как программы, содержание которых ориентировано на конкретную профессиональную область (учеба по специальности), так и тренировочные программы, содержание которых ориентировано на управление и поведение (отработка управления, отработка стиля поведения). Специфические тренировочные программы в подавляющем большинстве случаев привязаны к определенным управленческим концепциям. Такие формы повышения квалификации могут использоваться и для комплексной переориентации системы организационно-управленческого взаимодействия.

Исходя из этого целесообразно производить отслеживание субъектом управления фирмы, организующим работы персонала, возможности наиболее оптимального партнерства в отношении ознакомления с методикой совершенствования формы и методов работы с персоналом на основании различия в действиях возможного партнера способа самостоятельного совершенствования и организации своей структуры и в отношении способов воздействия на персонал за счет:

- иерархичности структуры организации, где основное средство воздействия – это отношение приказа и подчинения;
- оказания давления с помощью принуждения и контроля над разделением материальных благ.

В данном контексте можно рассмотреть правовые и организационные предпосылки участия наемных управленцев в управлении предприятием. Одновременно данный вопрос связан с тенденциями профсоюзной деятельности в направлении участия в управлении.

В повседневной практике самое большое значение для предприятий имеет влияние, которое оказывают советы работников предприятий (соответственно советы служащих (на государственной службе). Советы работников предприятий и советы служащих госучреждений выбираются непосредственно наемными работниками. Для профсоюзной работы важно отсутствие конкурентных отношений с советами работников предприятий и с советами служащих, которое гарантируется законодательным разграничением их полномочий и обширной практикой сотрудничества. Профсоюзы обладают инициативным правом при создании и правом выдвижения кандидатур при выборах этих представительств наемных работников. Они могут обратиться в суд по трудовым спорам с просьбой отозвать членов советов работников предприятий, если те не соответствуют возложенным на них функциям. Кроме того, закон требует доверительного сотрудничества между советами работников предприятий и профсоюзами. Конкуренция между ними исключается еще и потому, что приоритетное положение закон закрепляет за тарифным соглашением. Данная практика особенно подчеркивает проблему выбора соответствующего партнера для осуществления управления персоналом и деятельностью организации в целом.

Автором предлагается процедура выбора партнера, способствующего совершенствованию способов, методов и приемов работы субъекта управляющего персоналом, на основе различия как в управленческих, так и в профессиональных действиях внешнего объекта, осуществляющего работу с персоналом, объективного соответствия его структуры современным требованиям работы с персоналом и проведения на основании данного соответствия мероприятий, направленных на саморазвитие и совершенствование его сотрудников.

В мировой практике рассматривают четыре аспекта анализа внешней среды: экономический, социальный, технологический и юридический.

В экономическом аспекте внешнего окружения рассматриваются: направления конкуренции, характеристики производственной деятельности конкурентов, возможные условия получения кредита и прочие подобные факторы. Очень важен анализ сильных и слабых сторон конкурентов. Основываясь на этом анализе, мы можем заранее оценить их реакцию на изменение нашей стратегии.

Важное значение имеет изучение спроса на различные продукты. Концентрация усилий на сбыте через специализированные рынки обычно дает хорошие результаты. Компания «Контрол дейта» (США) в качестве специализации выбрала снабжение научных организаций крупными компьютерами и преуспела в этой области.

Социальные факторы внешнего окружения также оказывают сильное давление на производство. Ответственность перед обществом и потребителями сегодня уже невозможно игнорировать. Многие фирмы США разрабатывают свои планы по «принципу полной ответственности за продукт». Тем не менее при формировании стратегии решающее значение имеют все-таки соображения прибыльности.

Технологический аспект внешнего окружения играет существенную роль при разработке и выпуске новых продуктов. Новые процессы и открытия приводят к тому, что существующие продукты морально устаревают за очень короткий промежуток времени.

Юридические аспекты внешнего окружения могут оказать влияние как на отдельные фирмы, так и на отрасли промышленности в целом. Соображения юридического характера могут выступать и как ограничения, и как новые возможности. Так, благодаря новому законодательству об экологии получили новые рынки сбыта фирмы, производящие оборудование для предотвращения загрязнения окружающей среды*.

* См.: Сизенцев С.М. Набор технологий управления. М., 1991. С. 11.

Исходя из данных показателей можно осуществлять анализ деятельности отдельных субъектов внешней среды, рассмотрение внешних предпринимательских структур субъектом управления фирмы как структур формирующегося рыночного пространства, решающих в отношении своей деятельности подобные задачи в области повышения квалификационного потенциала сотрудников.

Данный анализ проходит в 3 этапа. Прежде всего субъект, осуществляющий руководство персоналом, вычленяет в действиях «внешних» предпринимательских структур и действий, отвечающих участию персонала в совершенствовании деятельности и фирмы посредством выявления аспектов совпадения роста своей линейной и квалификационной заинтересованности с интересами деятельности фирмы по продвижению продукции ценовом рынке. Чтобы найти адекватное отражение вводимых автором (в данной процедуре) элементов, рассмотрим компонент мотивации управленцев в ходе осуществления инновационной политики организации.

Мотивация руководящего персонала в реализации инновационной политики отличается многообразием. С одной стороны, на экономических объектах работают много инициативных, инновационно заряженных работников, которые активно не только выступают за экономические инновации, но и практически реализуют их в различных видах собственности.

С другой стороны, как свидетельствуют материалы исследования, немало руководителей, которые не только не способствуют инновационным процессам, но и своей деятельностью тормозят их. Есть и третья категория руководителей, позиция которых подходит под альтернативу, применяя социологическую терминологию, «затрудняюсь ответить». Они выступают ни за инновации, ни против них. Их мнения и действия меняются согласно существующей обстановке в зависимости от того, в какой мере они сами заинтересованы в проведении инновационной политики, что лично от них требуется для реализации инновации.

Мотивационные факторы, влияющие на отношение руководителя к инновациям, в данном случае рассматриваются в следующих взаимозависимых переменных:

- профессиональный уровень. Высокий профессионализм, являясь позитивным мотивационным фактором, свидетельствует о понимании целей, значения внедрения инноваций как с точки зрения интересов экономического объекта, так и народнохозяйственных интересов;
- достигнутый уровень квалификации, что позволяет без дополнительных усилий активно и эффективно включаться в инновационный процесс;
- личные качества. Они являются той базой, на которой формируется отношение (позитивное или негативное) руководителя к радикальным изменениям, способность управлять этими нововведениями и обуславливает потенциальную возможность достижения ожидаемых результатов.

Следующим этапом анализа внешних структур является отслеживание субъектом, осуществляющим

управление персоналом, в деятельности внешних предпринимательских структур действий по работе с персоналом, направленных на отслеживание и совершенствование аспектов данной работы в соответствии с целеположением на фиксацию показателей изменения объема спроса на ценовом рынке в его соответствии с кривой спроса на производственные ресурсы, включающей производственные ресурсы и предусматривающей включение производственного ресурса в рассмотрение квалификационного и функционального потенциала персонала. Если рассмотреть эту ситуацию в производственной сфере, то станет очевидным, что эффективное функционирование любого предприятия в новых условиях хозяйствования прежде всего зависит от производителя. Именно поэтому сейчас проблема глубоких профессиональных знаний, квалификации совокупного рабочего приобретает особую значимость. Ведь недостаточная квалификация рабочих может стать серьезным сдерживающим фактором при внедрении новой техники, реконструкции, вызвать затягивание сроков освоения производственных мощностей, вести к серьезному материальному ущербу вследствие ухудшения эксплуатации оборудования. Вполне естественно в этой связи в анкете рабочего был поставлен вопрос: «Как вы оцениваете уровень своей квалификации в новых условиях хозяйствования?». Ответы рабочих по предприятиям в целом приведены в рис. 2.10*.

* См.: там же. С. 43.

Однако далее автор предлагает произвести следующие аналитические процедуры (как в производственной, так и в непромышленной сфере) оценки потенциала сотрудников:

1. Соответствие уровня квалификации выполняемой работе.
2. Частотность повышения квалификации в длительном периоде.
3. Адаптивность к изменяющимся условиям работы.
4. Отдельная оценка квалификации высшего управленческого звена.

	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	Оценку дать не могу
Завод медицинских препаратов	11	34	22	5	26
Химико-фармацевтический завод	9	45	17	3	26
Гидролизный завод	10	37	24	4	22
Опытно-промышленный гидролизный завод	7	38	24	6	28
Завод кормовых дрожжей	16	31	23	5	27
Завод БВК	15	37	19	1	27
Химический завод	11	34	18	—	34
Биохимический завод	13	34	19	3	28
Гидролизно-дрожжевой завод	12	33	20	3	25

Рис. 2.10. Распределение ответов на вопрос : (в %, N=2193, где N– количество респондентов)

Исходя из результатов рассмотрения потенциала сотрудников организации на третьем этапе анализа внешних структур производится рассмотрение субъектом, осуществляющим руководство персоналом, в действиях внешних предпринимательских структур действий, направленных на совершенствование персонала, содержание которых включает в себя выявление в работе с персоналом аспектов самосовершенствования действий сотрудников на основе внедрения в организации действий, оптимизирующих способы и приемы управления. В качестве ресурса для вводимой автором процедуры

можно использовать творческий потенциал персонала организации. Однако для выявления из всей совокупности кадрового потенциала элемента творческого начала доопределим это понятие.

Кадровый потенциал – понятие емкое и многогранное. Оно включает: личные качества человека; общественно-психологические качества (мотивация деятельности, идеалы и т. д.); трудовой потенциал (профессиональные знания, общая и профессиональная культура, стремление к профессиональному росту); формальную структуру коллектива (половозрастной состав и стаж работы, образовательно-квалификационная структура, должностная структура); неформальную структуру коллектива (социально-психологический климат); организационно-управленческие факторы (содержание труда и степень удовлетворенности им и др.); факторы макроструктуры (существующая система оплаты труда, региональные особенности). Все эти факторы по-разному влияют на кадровый потенциал, определяя то или иное поведение работника в труде.

Автор считает, что элементы внешней среды, а именно коммерческие структуры, подготавливающие и переподготавливающие соответствующие кадры, могут быть включены в систему деятельности организации. Причем отношения субъекта, осуществляющего управление, и сотрудника – это отношения, складывающиеся на основании купли и продажи услуг по отношению к собственности субъекта (покупки), осуществляющего управление – условий функционирования фирмы и сотрудника персонала, осуществляющего продажу своих квалификационных способностей и навыков в управлении. При этом необходимо учитывать, что например, на уровне отрасли система повышения квалификации и переподготовки персонала влияет на данное взаимодействие субъекта и объекта управления в связи со своими основными принципами:

1) всеохватности – как выражение объективной необходимости соответствия уровня квалификации работников степени их использования для обеспечения достижения максимального эффекта в деятельности не только рядового, но и руководящего персонала.

2) перспективности – как выражение объективной потребности в том, чтобы уровень квалификации персонала не только соответствовал технико-технологическим и экономическим характеристикам уровня производства и управления, но и опережал их во временном исчислении;

3) системности – как принцип, вытекающий из рассмотрения повышения квалификации персонала в качестве неотъемлемой части целостной системы работы с кадрами в отрасли, а также совершенствования производства и управления;

4) непрерывности и обязательности – как требование рыночной экономики, работы персонала в условиях рынка свободной рабочей силы;

5) дифференциации и индивидуализации обучения – как обеспечение необходимости соответствия содержания обучения актуальным требованиям к перспективам развития производства и совершенствования управления экономическим объектом.

Основная социальная цель системы повышения квалификации персонала состоит в том, чтобы обеспечить поддержание квалификационного уровня кадров и приводить его в полное соответствие с задачами социально-экономического развития отрасли. Новые условия хозяйственной деятельности экономических объектов ставят наряду с этим задачу обеспечения опережающих темпов совершенствования профессионально-квалификационной структуры кадрового потенциала. Для достижения этой цели система повышения квалификации должна:

- выявлять несоответствие между фактическим уровнем профессиональной подготовки и квалификационными требованиями эффективного и качественного осуществления деятельности на каждом рабочем месте, а также стимулировать каждого руководящего работника и специалиста к изысканию путей преодоления этого несоответствия;

- отбирать персонал для обучения при помощи наиболее подходящих и эффективных видов и форм повышения квалификации;

- адекватно реагировать на динамику изменений и тенденций развития производства и управления соответствующими изменениями в системе подготовки и повышения квалификации;

- обеспечивать экономическую заинтересованность организаций в своевременном преодолении возникших несоответствий в уровне квалификации персонала;

- создавать необходимые организационные условия для эффективной взаимосвязки всех трех сторон, участвующих в процессе повышения квалификации персонала, – учебных заведений, экономических объектов и самого персонала так, чтобы каждая сторона несла реальную экономическую ответственность за уровень квалификации персонала*.

* См.: Маусов Н.К Организация эффективного управления экономическими инновациями. С. 164–165.

На этой основе предлагается проводить поиск оптимального совпадения интересов работодателя и работника в соответствии с совпадением совокупных навыков сотрудника с навыками, требуемыми в реализации данной управленческой функции в составе персонала работодателя. Наличие определенного пространственно-временного совпадения в данной ситуации может рассматриваться через показатели оценки.

Оценка работников управления носит системный характер и осуществляется в рамках исследования общих социальных условий деятельности организации, специфических социальных условий деятельности в должности и индивидуальных особенностей собственно деятельности руководителя. Такому типу оценки соответствует **метод соотнесения характеристик деятельности руководителя с организационными условиями их реализации**. Метод включает в себя следующие этапы:

1. Исследование существующей ситуации, стратегических направлений деятельности организации и истории ее развития в целях познания и оценки положения организации на данном этапе и прогноза на перспективу.

2. Изучение системы и основных видов деятельности для должностных руководителей, подлежащих оценке.

3. Познание и оценка деятельности работников управления с позиций существующей ситуации и намеченных изменений.

4. Расстановка кадров на те должностные позиции, которые соответствуют их индивидуальным возможностям, а также потенциально раскрывают их. Разработка и внедрение средств коррекции и организационной поддержки их деятельности в должности.

Разработка и внедрение мероприятий, направленных на совершенствование функционирования организации за счет повышения качества деятельности работников управления (изменение организационной структуры, совершенствование информационных потоков.)*.

* См.: Сизенцев С.М. Набор технологий управления. С. 33.

Оценка же работника организации основывается на системе оценки по показателям.

Эффективная система оценки по целям основывается на соблюдении следующих основных требований.

1. Понимание целей, стоящих перед фирмой, четкое понимание целей и проблем, стоящих перед сотрудниками.

2. Осознание взаимозависимого характера целей. Цели должны быть представлены в виде взаимосвязанной системы, только в таком случае можно добиться хорошей координации действий.

3. Цели должны быть измеримыми. Ничто не создает больше проблем в оценке, как невозможность измерить уровень достижения целей.

4. Цели должны быть реальными и достижимыми. Легко достижимые цели не требуют никаких особых распоряжений и затрат труда. Цели, которые трудно достичь, вызывают разочарование, неуважение к системе, чувство невозможности достичь цели вообще. Лучшим считается такой уровень достигаемости целей, когда 75 % всех поставленных целей оказываются достигнутыми.

5. Сроки достижения целей должны быть точно определены. Хотя руководителю и принадлежит решающее слово в постановке целей, все же необходимо в максимально возможной степени позволить подчиненным высказывать свои намерения. Это является уровнем того, что поставленные цели будут разумны и подчиненные приложат все усилия для их достижения.

6. Быть готовым изменить цель. Если обстоятельства изменяются таким образом, что поставленные ранее цели становятся нереальными или недостижимыми, необходимо изменить цели, сделав их достижимыми и отвечающими требованиям настоящего момента. Особое внимание при этом надо уделять сохранению взаимосвязанности целей, для того чтобы изменение частых целей не отразилось на уровне достижения целей, общих для всей организации.

7. Создать необходимые условия работы. Руководитель должен создать такие условия, когда его подчиненные прикладывали бы все свои усилия для выполнения стоящих перед ними целей, когда подчиненные могли бы в любой момент получить нужную им техническую помощь, когда большинство важнейших решений по различным производственным вопросам принималось бы небольшой группой или специальным штабом, а руководитель бы утверждал принятые решения.

8. Относиться к оценке как к одному из элементов системы управления по целям. Оценка никогда не должна рассматриваться как самостоятельная программа.

Отсюда очевидна необходимость рассмотрения субъектом, осуществляющим управление персоналом, в действиях внешних предпринимательских структур, направленных на совершенствование деятельности персонала, возможности доиспользования невостребованных навыков и способностей к управленческому действию при заключении первоначального соглашения между нанимателем и сотрудником по мере совершенствования. Потенциал работников, как ресурс для функционирования организации нуждается в определенной поддержке.

Комплексная работа в области целенаправленного планирования руководства, организации и контроля за повышением квалификации работников охватывает в целом следующие задачи:

1. Создание плановых основ кадровой политики в организации целенаправленного процесса повышения квалификации;

2. Определение на этой основе долгосрочных задач и основных областей повышения квалификации;

3. Увязка мероприятий по повышению квалификации с возможностями их реализации с помощью учебных мощностей, имеющихся в распоряжении научного учреждения, а также путем установления договорных связей с учебными заведениями;

4. Дифференцированное определение форм повышения квалификации применительно к отдельным группам работников;

5. Определение наиболее эффективных методов подачи и усвоения знаний, а также важнейших форм аттестации и оценки уровня квалификации.

6. Обеспечение контроля, а также применения эффективных методов материального и морального поощрения высоких результатов, достигнутых в повышении квалификации, причем эти результаты должны рассматриваться как подлинные достижения работника.

Развитие предыдущих действий заключается в гармоническом встраивании действий коммерческих структур, осуществляющих подготовку и переподготовку кадров, в целостную иерархию данной организации. Для этого необходимо определение совокупности практических действий коммерческих структур, осуществляющих подготовку и переподготовку кадров, адекватно соответствующих необходимым действиям субъекта управления персоналом. Основное содержание данной процедуры заключается в комплексном согласовании элементов управленческого воздействия на сотрудника организации.

Традиционно функция управления поведением, воздействуя на детерминанты поведения – мотивацию и квалификацию, использует оплату труда в сочетании с другими инструментами управления персоналом. Фирма должна согласовать систему оплаты труда с остальными инструментами в рамках своей стратегии управления персоналом с тем, чтобы избежать дисфункциональных воздействий и взаимных ограничений в использовании инструментов. Так, например, использование системы индивидуальной сдельной заработной платы, основывающейся на соглашении с отдельными работниками, может помешать сотрудничеству работников автономной рабочей группы. Организационная форма «рабочая группа», таким образом, не уживается с этой разновидностью системы оплаты труда.

Основывающийся на интеграции способ рассмотрения вопросов оплаты труда в рамках стратегии персонала призван исключить также и переоценку возможностей управления поведением через зарплату. Необходимо изучить и другие инструменты на предмет выявления того, в полной ли мере они задействованы для управления поведением или есть резервы. Интегрирующий способ рассмотрения должен, наконец, привести к тому, чтобы управление персоналом с организационной точки зрения находилось в «одних руках». Тогда будет обеспечена координация использования всех инструментов. На практике этот принцип часто нарушается, например, тем, что вопросы оплаты труда организационно относятся к сфере компетенции отдела производства, в то время как другие вопросы, связанные с персоналом, закреплены за независимым от производственного отдела отделом персонала. Общая последовательность влияния различных средств на поведение работников такова: выбор сотрудников (наем, распределение по рабочим местам), возможности развития/карьера, обучение, руководство, организация работ (распределение задач, индивидуальная работа или работа в группах), оплата труда. Они влияют на квалификацию и мотивацию, а те в свою очередь – на поведение сотрудника.

В дополнение к данным традиционным элементам воздействия на поведение работника автор предлагает следующую процедуру: определение субъектом управления персоналом совокупности приемов, применяемых специальными коммерческими структурами, осуществляющими переподготовку управленческих кадров, направленных на повышение уровня мотивации сотрудников, на повышение своей профессиональной управленческой квалификации посредством определенного

воздействия на степень мотивированности на раскрытие личностных и квалификационных перспектив работника. Особую специфику мотивации необходимо различать у наемных работников в отличие от сотрудников – владельцев организаций. Традиционно в данном вопросе рассматривают индивидуальные мотивы работников.

Несмотря на большое число опросов общественного мнения, особенно в предвыборный период, к сожалению, не хватает социологической информации аналитического характера, которая показала бы, что для многих работников потребности материального порядка являются важными, но не приоритетными: главное состоит для них в том, чтобы их трудовая жизнь имела смысл. Тот, кто чувствует, что он полезен обществу и уважаем, может работать больший срок и лучше. Эта информация, на наш взгляд, показана бы также, что стремление к так называемому «справедливому перераспределению доходов» – определенному сокращению вознаграждения за индивидуальные заслуги и изъятию части вознаграждения за труд на основании развернутого перечня критериев – связано с возникновением новых несправедливостей, оказывающих негативное влияние на стремление к труду.

По-видимому, выяснилось бы, что 100-процентная эксплуатация сил работника до его выхода на пенсию и превращение его после этого в бесполезное для общества существо является абсурдом как по отношению к индивидууму, так и по отношению к обществу. И еще, из этой информации можно было бы наверняка узнать, что работники предпочитают непосредственно участвовать в принятии решений, касающихся их профессиональной жизни, минуя представителя в совете работников предприятия.

Очевидно, что часто возникает противоречие интересов работника, предпринимателя, профсоюзов и правительства, которое решается следующим образом. Субъект, осуществляющий управление действиями персонала, должен выделять в совокупности средств, активизирующих мотивацию сотрудников на повышение управленческой квалификации, те приемы, которые способствуют различению в личностных и квалификационных параметрах конкретного работника, компонентов, способных к соответствующему доразвитию в интересах фирмы, на основании отслеживания в совокупности требующих доразвития управленческих функциональных компонентов, способных к росту в параметрах личностных и квалификационных характеристик работника.

В сложившейся системе управления персоналом фирмы данная проблема становления интересов и индивидуального отношения к повышению квалификации решается через попытку информирования соответствующих взаимосвязей. При добровольном принятии решения об участии в программе повышения квалификации особо важное значение имеют следующие три аспекта:

1) **восприятие проблемы, особенно определение целей повышения квалификации.** Эмпирические исследования показывают, что в индивидуальных целях повышения квалификации находят отражение особенности биографии и личная ситуация, складывающаяся на рабочем месте. Рабочие, в особенности малоквалифицированные, оценивая негативно ситуацию на своем рабочем месте, называют цели, направленные на перемену характера работы. Квалифицированные работники с большим опытом учебы в качестве своих целей часто называют, например, получение специальных профессиональных знаний. У большей части работников на переднем плане находятся такие цели, которые едва ли непосредственно достижимы повышением квалификации. Это относится в первую очередь к цели «улучшение материального положения»;

2) **работа над проблемой, в особенности поиск информации и оценка ожидаемых последствий.** В мероприятиях по повышению квалификации принимают участие прежде всего те, кто видит в этом положительный эффект для осуществления собственных целей.

3) **фактическое отношение к проблеме повышения квалификации.** В несколько упрощенном виде результаты различных эмпирических исследований можно представить следующим образом: фактически в мероприятиях по повышению квалификации участвуют те, кто при решении служебных и личных проблем не может без него обойтись. Но при этом должна быть ясно видна необходимость в повышении квалификации и положительно оценены его последствия.

В качестве подведения к исключительному действию, придающему целостность, необходимо совершить три процедуры.

Прежде всего – это выделение в структуре субъекта, управления персоналом элемента, обеспечивающего действия по отслеживанию во внешних предпринимательских структурах технологий, направленных на совершенствование деятельности персонала, экономически заинтересованного в результатах своих действий. Подобный навык в современных условиях предъявляет сотрудникам службы управления персоналом особые требования и задачи. Так например:

- необходимость договориться о цели сотрудников и руководства;
- распределение задач, полномочий и ответственности;
- управление при помощи обсуждения;
- мотивация и стимулирование сотрудников.

Помимо способностей к выполнению классических задач менеджмента: постановка целей, планирование, принятие решений и их реализация, организация и контроль (Staeble, 1989. С. 75 и далее) – к управленческому персонажу теперь предъявляются новые требования (Pieper, 1989), позволяющие решать новые задачи:

- стратегическое мышление: обладание стратегическим видением, способность разрабатывать направления действий и доводить их до понимания коллег, предчувствовать на основании «слабых сигналов» будущие тенденции, разрабатывать ориентированные на будущее альтернативы и дополнять их;
- предпринимательские действия: ориентация на клиентуру и рынок, готовность к риску, всеобъемлющая ориентация на качество;
- инициирование и сопровождение процессов развития: восприимчивость к сигналам об изменениях и готовность к различного рода изменениям, способность убеждать и направлять ход дискуссий, коммуникативный стиль управления;
- создание культуры фирмы и ее подразделений: утверждение ценностей и легитимность действий, разрешение конфликтов и разногласий, управление с ориентацией на систему ценностей;
- мышление, ориентированное на политику фирмы и общества: понимание взаимосвязей между фирмой и внешней средой и умение их использовать, учет общественно-политических аспектов и других сведений о внешней среде в качестве переменных при принятии управленческих решений, восприятие диалога с общественными силами, как одной из важных задач.

Выполнение этих задач требует очень дифференцированной квалификации менеджеров, т.е. самых разнообразных знаний, способностей и умений (Küppers. 1981. С. 4). Степень соответствия потенциала человека предъявляемым к нему требованиям характеризует его компетентность (Baitsch. 1985 С. 84).

Разработанная Хинтерхубером и Поппом **модель компетентности в стратегическом управлении** представляет собой удобный каталог для систематизации всех, в том числе и новых, требований, предъявляемых к управленческому персоналу. В соответствии с этим каталогом компетентность руководства является суммой следующих компонентов: функциональной компетентности, ситуативной компетентности, интеллектуальной компетентности, социальной компетентности.

Функциональная компетентность включает в себя, в частности, знания о технологии, маркетинге, контроллинге и финансах. Приобретение и усвоение новых функциональных (профессиональных) знаний является первой предпосылкой достижения необходимой в рыночной экономике квалификации. Реализовать ее – при наличии соответствующих способностей и готовности сотрудников к обучению – относительно просто по сравнению с другими компонентами компетентности в управлении.

Ситуативная компетентность относится к тем требованиям к управлению, которые обусловлены спецификой различных фаз жизненного цикла фирмы (основание, рост и т.д.).

Интеллектуальная компетентность предполагает наличие аналитического мышления в сочетании с умением мыслить в категориях комплексных взаимосвязей. Требуются способности как к рациональному аналитическому мышлению, так и к абстрактному мышлению в сочетании со спонтанностью. Это является предпосылкой для того, чтобы в сложных ситуациях уметь распознавать и структурировать проблемы, а также разрабатывать и реализовать различные варианты решений.

Социальная компетентность является четвертой составляющей компетентности в управлении и охватывает коммуникативные и интегративные способности управленцев, проявляющиеся как во внутрифирменной деятельности, так и при взаимодействии фирмы с внешней средой.

Функциональная и ситуативная компетентность характеризуют профессионализм, а интеллектуальная и социальная – психологическую состоятельность руководителя. Эти способности должны дифференцированно проявляться у различных руководителей в зависимости от их уровня в иерархии и специфики конкретной ситуации.

Следовательно, возникает необходимость второго шага, а именно различения в содержании деятельности элемента структуры субъекта, осуществляющего управление персоналом, по выявлению во внешней предпринимательской среде оптимальных способов и приемов работы с персоналом, действий, обеспечивающих повышение эффективности работы персонала данной фирмы, на основании

отслеживания увеличения выпуска и реализации продукции данной фирмы без увеличения материальных издержек производства.

Такая комбинация возможна только при правильном соотношении темпов и качества изменения уровней мотивации и квалификации. Поскольку работа как служащих, так и рабочих уже не осуществляется вручную, т.е. становится более абстрактной и более опосредованной к результату труда, то можно говорить о ее осуществлении через информационные процессы. То, что является важным при этой организации труда, можно вместить в такие понятия, как совместное обсуждение, распознавание проблем, принятие на себя ответственности, интуиция. Однако, как известно, очень трудно инициировать действия такого рода или управлять ими со стороны. Индивидуум должен проявить себя сам. Поэтому так важна мотивация. Классические стимулы и санкции в виде зарплаты и замечаний имеют здесь только ограниченное влияние. Мотивированное действие должно вытекать из характера самой работы. Поэтому объективно имеющее место расширение свободы действий в становящейся более гибкой производственной системе, как правило, сопровождается и более интенсивным сбором, анализом и контролем информации, который осуществляется менеджерами.

Современный производственный процесс требует от человека более высокого, чем ранее, интеллекта, осознанного принятия решений и гибкого реагирования. Современный работник мысленно создает для себя модели, на которых он основывает свои действия, в то время как раньше можно было полагаться просто на опыт, приобретенный в течение трудовой деятельности. Ныне требуется экспериментальное мышление вместо стандартных решений, кроме того, человек должен больше настраивать себя на сотрудничество и взаимодействие с другими работниками (в том числе через сети информационных систем), в то время как раньше практической границей его производственного горизонта был агрегат, на котором он работал. Новые концепции в психологии трактуют человека не как существо, реагирующее на стимулы, а как активного, планирующего, стремящегося к определенным целям и следящего за результатом человека. Деятельность человека обретает смысл только в связи с наличием цели. **Круг замыкается: мотивация и квалификация находятся в тесной взаимосвязи. Компетентность индивидуума является существенным условием того, что он будет действовать мотивированно.** И наоборот – необходимая для работы компетентность формируется при осуществлении эффективно мотивированных рабочих действий в благоприятных и привлекательных условиях труда.

Таким образом, формируется мотивационное пространство, в котором находятся все работники – и руководители и исполнители. Данное мотивационное пространство используется не только для совершенствования приемов и способов менеджмента персонала, но и для комплексной переориентации системы организационного – управленческого взаимодействия между субъектом и объектом управления. Такое взаимодействие в конечном счете формирует необходимое для фирмы трудовое поведение своих сотрудников. Схема формирования трудового поведения под влиянием различных средств представлена на рис. 2.11.

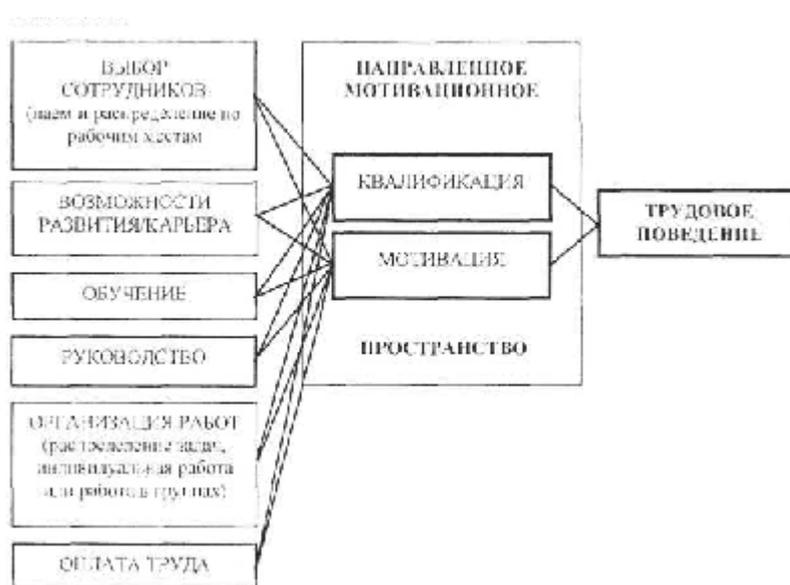


Рис. 2.11. Формирование трудового поведения под влиянием различных средств

Следовательно, квалификация является тем, что человек имеет в качестве потенциала для

решения проблем. Само собой разумеется, что сюда по-прежнему относятся профессиональные знания, а также врожденные и приобретенные способности. Однако к ним нужно добавить экстрафункциональные квалификации, к которым относятся социальная и методическая компетентность, нормативная ориентация (например, отношение к работе и к фирме) и, наконец, развитие профессиональной компетенции и инновационного потенциала предпринимательской организации. Основные параметры формирования и развития их представлены на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Структура формирования развития профессиональной компетентности и инновационного потенциала

В последовательности, описанной в данном параграфе, необходимо учитывать три опорных момента:

- 1) согласование интересов;
- 2) интеграцию планирования персонала в систему внутрифирменного планирования;
- 3) сочетание планирования персонала и планирования повышения квалификации на предприятии.

1) Согласование интересов.

- Планирование персонала на предприятии должно обеспечивать оптимальное раскрытие возможностей наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами фирмы, с одной стороны, и интересами и потребностями работников – с другой.

- Достижению поставленных перед фирмой целей служит оптимальная организация работ и возможно более гладкий производственный процесс. Здесь происходят самые разные столкновения естественных интересов руководства фирмы и наемных работников. Смягчить напряжение и преодолеть конфликты можно, дав обеим сторонам возможности получения информации и выражения своего мнения. Таким образом, с одной стороны, смогут быть лучше поняты решения руководства, а с другой – возникнут отправные точки для учета пожеланий работников.

2) Интеграция планирования персонала в систему внутрифирменного планирования.

- Развитие долгосрочной стратегии фирмы требует соответствующих мер по планированию работы с персоналом. В интересах долгосрочного повышения отдачи как производственных капиталовложений, так и инвестиций в образование, необходимо долгосрочное планирование, целью которого являлось бы оптимальное использование шансов развития.

- Достижение целей фирмы возможно лишь на основе широкой координации всех составных элементов ее деятельности. Планирование персонала дает фирме возможность вовремя реагировать на ситуации, которые могли бы нарушить текущий производственный процесс и помешать решению стоящих перед ней задач. Поэтому планирование персонала должно обеспечивать своевременное привлечение соответствующей рабочей силы, способной справиться со специфическими задачами связанными с потребностями фирмы. Чтобы избежать экономических сложностей и социальной напряженности, фирма должна анализировать все аспекты, связанные с персоналом, как с точки зрения их последствий для фирмы, так и с точки зрения их социальных последствий; и разрабатывать детальные планы развития персонала.

3) Сочетание планирования персонала с планированием повышения квалификации.

Осуществление всеобъемлющего планирования персонала может в рамках народного хозяйства содействовать долгосрочному обеспечению рабочими местами. Нехватки или избытка персонала на предприятии можно избежать либо смягчить их за счет упреждающих мер политики управления

персоналом. Одновременно эти меры могут помочь избежать дестабилизации рынка труда. Включение планирования повышения квалификации в систему планирования персонала на предприятии необходимо ради достижения соответствия между деятельностью сотрудников и их квалификацией. Планирование развития персонала на основе обучения на предприятии лучше учитывает потребности фирмы, мобилизуя на выполнение актуальных задач знания и способности работников. Одновременно работникам создаются благоприятные условия для удовлетворения потребности в сохранении и повышении их квалификации в соответствии с их стремлением к успеху и продвижению в карьере.

В них условиях необходимо совершенствование организационно – управленческой структуры фирмы, которое заключается в выделении элемента в структуре управления фирмой, обеспечивающего отслеживание внешних условий и приемов совершенствования квалификационного уровня как способа реализации программы совершенствования деятельности сотрудников данной фирмы.

Итак, важнейшим фактором поддержания высокой конкурентоспособности производственной организации является ее взаимодействие с внешними условиями и учет их при формировании и реализации стратегии и тактики ее деятельности. В частности, субъект управления персоналом должен определить внешние условия, которые способствуют совершенствованию профессиональных навыков сотрудников на основе прежде всего тех организаций, которые осуществляют наилучшую профессиональную подготовку и переподготовку кадров для рыночной экономики. При этом важнейшее значение имеет то, что субъект управления производственной организацией должен рассматривать такие организации как структуры, которые формируют рыночное пространство в отношении повышения квалификационного потенциала сотрудников производственной организации. В связи с этим, возникает необходимость рассматривать такие образовательные организации в качестве партнера по включению своих сотрудников в процесс развития профессионально квалификационного потенциала через практические и учебно-методические мероприятия, которые в конечном счете повышают его мотивационную составляющую. Особо следует отметить, что в структуре управления производственной организацией, осуществляющей руководство персоналом, необходимо выделять организационный элемент, который будет отслеживать внешние условия и приемы для развития профессионально-квалификационного уровня сотрудников данной производственной организации, что позволит реализовать программу совершенствования деятельности как сотрудников, так и организации в целом.

Н.В.

Таким образом, проведенное во 2-м разделе исследование ставит процесс совершенствования профессиональной деятельности персонала в разряд методологических основ управления в рыночных условиях посредством определения концептуальности характера мотивации персонала фирмы на повышение квалификации. Автор рассматривает субъект управления персоналом производственной организации в отношении его соответствия необходимому уровню профессиональной подготовленности и мотивации на осуществление усовершенствования способов и приемов своих действий посредством отслеживания мотивов деятельности объекта управления в рамках данной фирмы. Это позволяет выявить способности конкретного объекта управления к осуществлению взаимозаменяемых действий, а также к коллегиальной работе. Эти параметры служат критерием возможного динамического развития у сотрудников профессиональных навыков за счет включения их в соответствующую внутреннюю и внешнюю системы переподготовки.

Одновременно работникам создаются благоприятные условия для удовлетворения потребности в сохранении и повышении их квалификации в соответствии с их стремлением к успеху и продвижению в карьере.

РАЗДЕЛ III. СТРУКТУРИЗАЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ УСЛОВИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

§ 1. Структуризация и формализация компонентов профессиональной деятельности работников как условие планирования предпринимательского действия

При различении компонентов профессиональной деятельности персонала предпринимательской

организации необходимо прежде всего подчеркнуть, что управление в данном контексте выступает как управление объектом, обладающим особыми свойствами и навыками осуществления деятельности. Структура данной деятельности, являющейся особым типом деятельности, входящей в состав целостного предпринимательского действия, предусматривает наличие определенных компонентов, различение которых возможно лишь в соприкосновении с конкретными покупателями, овеществленном в предметной форме.

Так, например, японский менеджмент исходит из того, что главное богатство – это люди.

Японский стиль управления людьми уникален. Приведем конкретный пример, позволяющий почувствовать этот стиль. Электротехническая фирма «Мацусита дэнки» входит в число пятидесяти крупнейших промышленных компаний капиталистического мира, ее продукция реализуется практически во всех уголках земного шара. Основатель фирмы – Коноске Мацусита – увлекся изобретательством и решил открыть свое собственное дело по примеру Эдисона. Вскоре он выбросил на рынок свое первое изделие – это была усовершенствованная электрическая розетка, которая ввинчивалась в электропатрон. Событие это произошло в 1918 г., а через десять лет электрическая компания «Мацусита дэнки» стала задавать тон в новой отрасли японской промышленности. В своей предпринимательской деятельности Мацусита выдвинул ряд управленческих принципов, обеспечивших ему высокие прибыли. И главным среди них был принцип умелого управления персоналом. Человек с его слабостями и возможностями был помещен в самый центр управленческой концепции. Пожалуй, как никто другой в Японии, Мацусита осознал необходимость глубокого, всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно налаженного управленческого контроля*.

* См.: Японский менеджмент. Конспект мнения по теории управления. 1991. С. 23.

Поэтому содержание управления персоналом предпринимательской структуры как ключевого звена в рамках деятельности фирмы необходимо рассматривать как деятельность по стратегическому управлению персоналом в рамках предпринимательского характера и целеполагания деятельности фирмы в целом, включающую рассмотрение аспектов внедрения на практике стратегического управления деятельностью предпринимательской фирмы посредством совершенствования организационно-управленческих технологий и изменения парадигмы управления на основе признания персонала основным производственным ресурсом предпринимательской фирмы.

Так, например, благодаря идеям Мацуситы в японской системе управления сложилась строгая иерархическая триада приоритетов: **человек – финансы – технология**.

Поверхностный наблюдатель, впервые посещающий японскую фирму, обращает внимание прежде всего на технологию, он усматривает в ней первопричину успеха. Однако это обманчивое впечатление, хотя, разумеется, в нынешних условиях невозможно обойтись без первоклассной техники и технологии. Технология занимает подчиненное положение, а на первом месте – персонал. Так всегда оценивал его роль Мацусита, так его оценивают сейчас все японские предприниматели.

Важное значение в деятельности Мацуситы имело решение проблемы соотношения централизации и децентрализации управления, которое он реализовывал на практике всякий раз по-разному в поисках оптимума.

В принципе он считал эту проблему неразрешимой и выступал особенно энергично против чрезмерного уклона в ту или другую сторону. В концепции Мацуситы централизация и децентрализация присутствуют на паритетных началах, выдвигаясь на первые роли в зависимости от ситуации. Так, на этапе послевоенного восстановления японской экономики в 1945–1954 гг. Мацусита отдавал предпочтение централизации: фирма, по его мнению, нуждалась в твердом руководстве, и центральная штаб-квартира взяла на себя заботу буквально о всех мелочах фирменного быта. Когда экономика оставила позади довоенные рубежи и компания приступила к освоению новых внешних рынков в 50-е – 60-е гг., Мацусита пошел на широкую децентрализацию, которая обеспечила возможности смелого маневрирования людьми, ресурсами и продукцией. В период, последовавший за «нефтяным кризисом» (1973 г.), Мацусита вновь принялся укреплять централизованное начало.

Интересным является и видение Мацуситы организационной структуры фирмы как динамичного образования, любое звено которого всегда открыто для перестройки. В 1959 г., например, он учредил совершенно новый для центрального аппарата фирмы главный совет. В совет кроме него вошли еще два члена: одному из них были поручены текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке; второму – финансовые операции и операции на внешних рынках. Сам же Мацусита занялся

долгосрочным планированием. Члены совета пользовались полной свободой действий. Мацусита порой оставался в тени, однако он зорко следил за деятельностью фирмы и в трудных ситуациях всегда сам вставал у руля.

Рассмотрение персонала предпринимательской фирмы как объекта, обладающего особым типом профессиональными свойствами и навыками, являющимися основным производственным ресурсом предпринимательской фирмы, способно реально воздействовать на конечный производственный результат деятельности фирмы, приводит к необходимости отражения в стратегии управления персоналом фирмы управления компонентами профессиональной деятельности персонала, составляющими целостный и ценный для деятельности фирмы ресурс.

В стиле управления Мацуситы, например, характерные черты японского менеджмента отражены в следующих аспектах.

Во-первых, это **активность в ознакомлении с состоянием дел** во всех подразделениях фирмы, в функционировании всех ее служб. Детальнейшее ознакомление с документацией, определяющее позиции отдельных элементов организационной структуры, встречи и телефонные переговоры с их руководителями постоянно позволяли Мацусите держать палец на пульсе событий. Ненасытная потребность президента в информации надежно страховала менеджеров от превращения в кабинетных работников, побуждала их к личному присутствию в горячих точках производства. Пребывать в кабинете и наблюдать за полем боя мог только сам Мацусита, хотя и он всегда рвался на передний край. Вот сформулированная им линия поведения менеджера:

«Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен всегда быть среди них; когда тысяча – можешь занять место в центре; если ты руководишь десятью тысячами – будь на некотором удалении, но там, откуда всех видишь».

Вторая черта его стиля – настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое **профессиональное мастерство**. Как свидетельствует один из сотрудников Мацуситы, все общение с менеджерами он подчинял цели развития выдающихся способностей у ординарных людей. Преследуя эту цель, он руководствовался принципами японской народной педагогики, провозглашавшей, что усидчивость и настойчивая работа над собой всегда ведут к успеху.

Третьей чертой стиля Мацуситы следует признать **энергичное поощрение инициативы**. «Без инициативы, – считает он, – нельзя в современных условиях руководить производством». От тех, кто всегда ждал подсказки или инструкции, Мацусита старался избавляться.

И, наконец, четвертая черта – **всемерное поощрение дискуссий** среди менеджеров на предмет поиска лучшего из возможных решений. При этом Мацусита следил, чтобы дискуссии не нарушали нормы японской семейной этики: муж и жена спорят не для того чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения.

Разработанная Мацуситой система управления персоналом предусматривает не только рассмотрение сотрудников фирмы как основного производственного потенциала, но и фиксацию основных компонентов деятельности персонала при их последующем доразвитии в рамках динамично функционирующей предпринимательской фирмы.

При этом рассмотрение профессиональной деятельности персонала предпринимательской фирмы как деятельности особого типа, структура которой предусматривает наличие компонентов, придающих ей особые свойства как основного производственного ресурса предпринимательской фирмы, а результаты деятельности различаются лишь в соприкосновении с конкретными покупателями в овеществленной предметной форме, вызывают некоторые трудности при оценке профессиональной деятельности персонала как альтернативных издержек, измеряемой стоимостью наилучшей упущенной возможности использования затраченных на производство ресурсов в форме профессиональных навыков.

Поэтому не случайно создается впечатление, что Мацусита внедрил в своей фирме специфическую философию воспитания духовных ценностей работников, которая распространялась, в сущности, на всю страну. Во многом это объясняется тем, что по содержанию философия глубоко рациональная и, в частности, тесно связана с традиционными религиозными и идеологическими системами. Известно, что японская национальная религия синто, а также японизированные буддизм и конфуцианство пропитаны националистическим духом. В них заложены идеи, побуждающие японцев к осознанию своей причастности к общенациональным интересам. Исторически японцу внушается мысль о том, что в своей жизнедеятельности он должен прежде всего заботиться о наполнении национального сосуда. В связи с этим он привык рассматривать общенациональные, т.е. государственные, устремления как свои собственные. Мацусита умело воспользовался этим мировоззрением своих соотечественников и в

разработанной им воспитательной системе сделал акцент на пропаганде прямой связи между процветанием фирмы и процветанием каждого работника и японской нации в целом. Эта идея нашла отражение в фирменном гимне, который каждый день в 8 часов утра поют примерно 200 тысяч работников:

«Объединим наши силы и разум, сделаем все во имя процветания производства. Пусть наши товары текут к народам всего мира, пусть текут они непрерывно и вечно; как вода из нескончаемого фонтана, расти, индустрия, расти, расти! Да здравствует гармония и честность! Да здравствует «Мацусита дэнки!»

Система подготовки работников в компании «Мацусита дэнки» складывается, во-первых, из профессионального обучения, а во-вторых, из освоения фирменного кодекса поведения. Усваивая фирменный кодекс поведения, вновь нанятые работники посещают специальные занятия, на которых им внушают:

«Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения».

Вот этот кодекс:

«Наши принципы: осознание своей ответственности в деле прогресса и приумножения благосостояния нашего общества, посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации».

«Наше кредо: прогресс цивилизации – это не абстракция, все мы совместными усилиями вносим в него лепту. Каждый из нас должен постоянно помнить это: преданность фирме – ключ к успеху.

Наши духовные ценности:

- 1) служение нации путем совершенствования производства;
- 2) честность;
- 3) гармония и сотрудничество;
- 4) борьба за качество;
- 5) достоинство и подчинение;
- 6) идентификация с фирмой;
- 7) благодарность фирме.»

Кодекс поведения предназначен в первую очередь для психологической закалки работника. Мацусита считал, что менеджеры всех звеньев обязаны не только уяснить его смысл для самих себя, но и внедрить его идеи в сознание подчиненных. Работник фирмы, искренне воспринявший эти идеи, способен, по убеждению Мацуситы, на максимальную трудоотдачу, на проявление целенаправленной инициативы, не дожидаясь указаний сверху.

Практика организации управления в японских фирмах подтверждает, что они охотно заимствуют философию Мацуситы, разрабатывают у себя аналогичные кодексы, используют аналогичные системы воспитания кадров. Один из директоров фирмы «Мацусита дэнки» говорит:

«Популярность такой философии объясняется тем, что она позволяет удачно сочетать рационализм Запада и иррационализм Востока».

Различение в совокупности действия персонала фирмы такого компонента, как способности планирования его осуществления, производится на основе отслеживания управляющим субъектом действий сотрудников в отношении обладания навыками полноты учета, пространственно-временного соответствия предварительного расчета внешним условиям осуществления проекта, что обуславливает необходимость постоянного профессионального обучения персонала.

Профессиональное обучение сотрудников фирмы «Мацусита дэнки» представляет собой целую индустрию производственного образования. Так, все специалисты начиная с самых азов выполняют в течение 6 месяцев обязанности рядовых работников, а потом стажироваются по своей должности. С целью максимально возможного повышения уровня компетентности работников, поддержания и развития в них чувства сопричастности деятельности фирмы в целом, активизации заложенного в них творческого потенциала осуществляется непрерывная ротация: в фирме «Мацусита дэнки» каждый год 5% сотрудников перебрасывается с одного профиля работы на другой; что касается менеджеров, то эта цифра доходит до одной трети их численности. В результате со временем большая часть работников оказывается подготовленной для работы практически по всем основным специальностям, необходимым фирме. Анализ итогов ротации вносит существенный вклад в решение проблемы эффективной установки кадров, чему Мацусита придавал первостепенное значение. «Поставить человека на свое место, – говорил он, – значит получить от него максимальную отдачу.

Необходимость отслеживания оценки стратегии управления персоналом фирмы посредством

внутреннего критерия соответствия целеполаганию фирмы на максимизацию своей прибыли, учитывающей повышение производительности труда персонала, улучшение психологического климата в коллективе, улучшение качества производимой продукции, увеличение доли, занимаемой на рынке, освоение выпуска новых видов продукции обуславливает различия методов оптимизации достижения целеполагания фирмы, адекватно соответствующих ее предпринимательской деятельности.

Некоторые наблюдатели, ознакомившись на бегу с практикой управления персоналом в фирме «Мацусита дэнки», скептически оценивали внедренную здесь философию воспитания. Однако стимулирующий потенциал этой философии столь силен, что его ощущают не только рядовые работники и менеджеры Японии, но и иностранцы. Вот свидетельство пуэрториканского инженера, прошедшего вместе с сотней работников стажировку на одном из заводов фирмы «Мацусита дэнки»:

«Каждое утро перед началом нового дня мы выстраивались и громко, все вместе проговаривали моральный кодекс Мацуситы, делая акцент на семи духовных ценностях. Сначала нам казалось это очень сложным, но постепенно мы осознали, насколько эта философия воздействует на умы и сердца работающих – мы почувствовали это на себе».

Как-то один из основателей автомобильной компании «Хонда» сказал, что японский и американский стили менеджмента на 95% сходны, однако те 5%, на которые они отличаются друг от друга, касаются самых важных сторон управления: если американские менеджеры обращают главное внимание на технический аспект организации производства, то японские – на формирование нужного настроения у работников; японская фирма стремится создать для работников специфическую атмосферу, в которой он ощущал бы себя защищенным и опекаемым, а также способным реализовать свои жизненные намерения.

Японские менеджеры понимают управление как деятельность, тесно связанную с упорядочением поведения людей. Для менеджера это непрерывный процесс работы среди своих подчиненных, который, в сущности, не имеет временных рамок, ибо, по японским нормам, нет предела для совершенствования, нельзя и помышлять о возможности остановки на пути к постижению идеала.

Мотивация в зарубежной теории управления относится к основным функциям деятельности менеджера. Наряду с функциями планирования, организации и контроля мотивация составляет каркас теории и практики менеджмента. Функция мотивации, будучи наиболее очеловеченной, является предметом особого внимания любого теоретика, работающего в области управления.

Под мотивацией на Западе, а также в Японии понимают такое регулирование побудительных факторов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению цели организации. Однако, соглашаясь с таким общим подходом к мотивации, японцы мало что предприняли для перенесения к себе в страну положения западных мотивационных теорий.

Распространившиеся на Западе теории мотивации «Х» и «У», определяющие роль управляющего по отношению к работнику, мало что дают японскому менеджеру. Теория «Х», например, утверждает, что люди в силу своих природных особенностей уклоняются от работы, что их нужно к работе принуждать, ими нужно управлять. В Японии все обстоит по-другому: исключительное трудолюбие является характерной чертой японцев, при оценке основных черт японского национального характера эту черту можно поставить на первое место. Казалось бы, японцам должна импонировать теория «У»: согласно этой теории, внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами ориентации людей в достижении целей организации. Человек способен и будет – утверждал автор теории «У», американец Майкл Грегор, – сам себя контролировать, если стремится к целям, в достижении которых он заинтересован. Эта часть теории пришлась японским менеджерам по вкусу, однако вторая ее часть, определяющая оценку трудовой активности работников, оказалась для них неприемлемой. Ведь согласно М. Грегору, усилия, прилагаемые индивидуумом в достижении цели, пропорциональны ожидаемому вознаграждению за их осуществление. Но средний японский работник не возводит индивидуальное вознаграждение в абсолют: труд как таковой представляет для него самостоятельную моральную ценность, он не связывает свои усилия с ожиданием вознаграждения так жестко, как это делается на Западе.

Управление персоналом Японии осуществляется вполне конкретными, во многом традиционными методами. Главными из них считаются долгосрочный, пожизненный найм работников, оплата и должностное продвижение по старшинству. Японцы придерживаются этих методов не случайно.

Итак, задача японского менеджера – побудить человека к труду, причем к труду с полной отдачей сил и возможностей.

Различия в стратегии управления персоналом, внедряемой в содержание деятельности субъекта,

управляющего персоналом, компонентов, способствующих оптимизации достижения цели предпринимательской деятельности фирмы, направленной на максимизацию ее прибыли, осуществляется посредством соотнесения их с компонентами профессиональной деятельности персонала фирмы и доуточнения их содержания и направленности для оптимизации производственного процесса, обеспечивающего максимальную в данных условиях прибыль.

Благодаря трем столпам японского метода управления – пожизненный найм, зарплата, связанная с выслугой лет, и организация профсоюзов по предприятиям, а не по отраслям, – японцам удается в течение длительного времени удерживать безработицу на очень низком уровне.

Конечно, текучесть кадров внутри компании высока, но человек не теряет работу; главная проблема связана с тем, что его новое рабочее место может оказаться в филиале, расположенном в другом городе, и он далеко не всегда может взять с собой семью – это большая социальная проблема: дети растут, не зная родителей; сложными становятся отношения между супругами. Кроме того, возрастает нагрузка на экономику – в результате того, что человеку, переведенному в филиал фирмы, приходится вновь покупать жилье, фактически дублировать свою среду обитания на новом месте. Но люди идут на это: сегодня тех, кто работает на новых местах без семей, 1 млн. 800 тыс. Здесь во многом специфическая ситуация: если бы служащему английской компании предложили такой вариант, то он скорее всего ушел бы из компании и стал безработным.

Летом прошлого года уровень безработицы в Японии составил 2, 8% – это абсолютный рекорд со времен второй мировой войны, но не менее трети от этого количества – люди, сознательно предпочитающие не работать, а получать пособие. Среди них много молодежи, которая, проработав 4–5 лет, решает, как ей жить дальше, чем заниматься, при этом они получают 60–70% от своей зарплаты, и на это оплачиваемое раздумье дается от 6 до 9 месяцев – в зависимости от стажа работы.

Конечно, общество, в котором ни одному трудоспособному не позволено быть безработным, не может считаться полностью свободным. Безусловно, в странах с высоким уровнем безработицы растет преступность, однако преступность – это проблема, не имеющая непосредственного отношения к проблеме занятости. Возможность по своему выбору работать или быть добровольным безработным какое-то время – важнейший фактор, влияющий на эффективность всей системы организации труда и экономики в целом.

Отражение в компонентах профессиональной деятельности персонала предпринимательской фирмы направленности стратегии управления персоналом на максимизацию прибыли фирмы целесообразно осуществлять посредством развития у сотрудников компонентов навыков полноты их профессиональных действий, учета пространственно-временного соответствия внешним условиям, предварительно рассчитанным в ходе профессиональной деятельности, как методологическое основание реализации персоналом способности к планированию намечаемого предпринимательского действия.

Так, для японской корпорации характерно активное использование механизмов групповой ответственности и программы целевых методов управления, применяющихся для решения таких задач, как научно-исследовательские и проектные разработки, инвестиционно-строительные проекты и т. д.

Группа является важнейшим организационным элементом всех структур управления. Для японской системы управления характерны групповое стимулирование и групповая ответственность. Подобные группы могут формироваться не только как формальные подразделения, т.е. штатные структурные компоненты организации, но и в качестве неформальных, временных формирований, например группа контроля качества и пр.

Японские предприниматели обращаются к основополагающему моральному принципу стародавней общины, нашедшему выражение в Конституции принципа Сетоку – первом японском юридическом документе. Конституция открывалась статьей, гласящей: «Гармония превыше всего. И всякого поощрения и похвалы достойно пресечение несправедного неповиновения».

Дальнейшее различие в действиях персонала фирмы способности к своевременному определению момента пространственно-временного несоответствия внутренне планируемого хода действия его реализации во внешних условиях на основе навыка полноты фиксации формализованных и неформализованных процессуальных показателей приводит в рамках общей концепции развития фирмы к выделению трех важнейших составных частей:

- производственная концепция, связанная с информацией о спросе потребителей, состоянии рынка и тенденции развития и т. д.;
- финансово-экономическая концепция, связанная и учитывающая основные аспекты денежных

ресурсов;

- социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей человека.

Сфера кадровой политики охватывает основные аспекты развития предприятия и представлена на рис. 3.1.

Сферы деятельности производственной кадровой политики
Количественное и качественное планирование персонала
Занятость персонала/маркетинг персонала, сокращение штатов
Обучение персонала
Управление персоналом/кадровый контроль
Политика руководства, политика стимулирования
Социальная политика
Информационная/коммуникационная политика стимулирования
Содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической)

Рис. 3.1. Сферы кадровой политики

Кадровая политика фирм и предприятий в ФРГ во многом связана с характером отношений работодателей и профсоюзов, их соглашения в части условий труда и его оплаты, более полным учетом требований рыночной экономики. Ее реализация призвана обеспечить в каждый момент все участки предприятия соответствующими по профессии работниками.

Отсюда необходимость оценки стратегии управления по соответствию внешним критериям, отображающим степень соответствия предпринимательской деятельности фирмы внешним условиям рынка и выражающим увеличение полученной прибыли от результатов профессиональной деятельности персонала, снижение процентной ставки, стабильность положения конкурентов на рынке, относительное снижение стоимости сырья, сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта обусловлена необходимостью в выработке у персонала фирмы навыка и координации своих профессиональных действий с внешними условиями рынка.

В условиях усиления роли стратегической функции в области управления персоналом соответственно изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей в рамках структуры предприятия. Руководитель кадровой службы предприятия через управление персоналом решающим образом усиливает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности предприятия к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. Последнее представляет особое значение, поскольку в обеспечении конкурентоспособности, по оценкам немецких специалистов, 40% занимают вопросы организационной и социальной структуры. Составляющие факторы конкурентоспособности приведены на рис. 3.2.

Быстрое реагирование на желание потребителя и действия конкурентов, как и на всю окружающую среду, зависит от компетенции управленческих и руководящих кадров, методов и стиля их работы. Правильный подбор, расстановка и усовершенствование знаний управленческих и руководящих кадров определяют успех дела на рынке*.

* См.: Волгин А. И., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). С. 11–13.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
40% -ная ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА
Гибкость (быстрота реагирования на желания заказчика и действия конкурентов)
Комплексность (в соответствии с комплексностью окружения предприятия)
Качество управления
40% -ная КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТИ ТЕХНОЛОГИИ
Качество продукции и услуг
Темпы разработки продукции
Степень использования информационной технологии
20% -ная ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
КПД цепи создания стоимости
Эффективность предпринимательской культуры

Рис. 3.2. Факторы конкурентоспособности.

В связи с этим различие в стратегии управления персоналом, предусмотренной используемой предпринимательской фирмой организационно-управленческой технологией, наличие компонентов развития у персонала фирмы, навыка к координации своих профессиональных действий с внешними условиями рынка осуществляется посредством выявления момента пространственно-временного несоответствия внутренне планируемого хода действий его реализации во внешних условиях, что требует дополнительного поддержания жизнеспособности фирмы. Составляющие факторы жизнеспособности приведены на рис. 3.3.

Здесь очень важно учитывать, в какой мере руководящие кадры способны адаптироваться к экономической ситуации как на внешнем рынке, так и внутри предприятия. Основную роль при этом играют функции обучения, самосохранения и управления.

ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ

	ПОСРЕДСТВОМ	
КОМПЛЕКСНОСТИ		по своим масштабам не меньше чем комплексность соответствующего окружения, т. е. должна отражать многообразие рынка
ГИБКОСТИ	открытость =	функции самообучения функции самосохранения функции управления
ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ	замечать изменение ценностей:	в обществе, в окружении, на рынке (в отдельной области рынка), рыночной нише, у владельца предприятия
ИНТЕГРАЦИИ		путем интеграции в вышестоящую систему (вышестоящий уровень иерархии) можно стать частью более сложной системы. ВНИМАНИЕ: не допускать снижения многообразия:
УПРАВЛЯЕМОСТИ		более низкие уровни иерархии быстрее реагируют на отрицательные изменения

Рис. 3.3. Факторы жизнеспособности.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития в большом количестве нужны универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой узкопрофессиональной области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов. Эволюция ценностей в обществе и окружении обуславливает необходимость по-иному смотреть на структуры мотивации и отношения

сотрудников. Изменение подходов в оценке места и значения кадровой службы на современном предприятии обуславливает необходимость переосмысления и основных качеств руководителя кадровой службы: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, гуманистом, обладать интуицией. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

Происходят существенные перемены и в функциях руководителя кадровой службы, которые включают в себя такие направления, как консультирование по вопросам развития предприятия и основных тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее. Руководитель кадровой службы выступает в роли консультанта по основным проблемам развития предприятия и в роли эксперта по вопросам развития у руководителей способностей учиться, успешно решать новые задачи, вписываться в коллектив и преодолевать конфликты. В качестве помогающего профессионала он должен поощрять и побуждать руководящих работников и специалистов к активному участию в групповой деятельности, а находясь в качестве ведущего, он оказывает помощь при управлении групповой деятельностью и таким образом повышает эффективность управления в целом. Руководители кадровых служб все чаще являются инициаторами организационных преобразований.

Правильное и рациональное исполнение основных функций управления персоналом является важнейшей гарантией успеха деятельности предприятия.

Различение в совокупности навыков профессиональной деятельности персонала навыка к формализованной фиксации внешних условий деятельности фирмы необходимо с целью их отражения в процессе профессиональной деятельности персонала и рассмотрения финансовых потерь от неполноты учета персоналом внешнего воздействия на свою профессиональную деятельность как издержек, влияющих на оплату труда с целью материального стимулирования полноты фиксации и учета внешнего воздействия.

Кадровая служба в настоящее время в капиталистических странах рассматривается как один из ведущих элементов целенаправленного руководства предприятием, рассчитанного на перспективу. Кадровая служба должна обеспечивать достижение целей развития предприятия, обеспечивать стабильность коллектива, способствовать улучшению экономических показателей обстановки.

С учетом возрастания значения и места кадровых служб в управлении предприятием руководитель кадровой службы обязательно входит в состав совета предприятия.

На крупных предприятиях, как правило, определены следующие основные функции:

1. Административная деятельность.

Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.

2. Трудоустройство.

Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Сюда относятся и все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей кадров и определением путей их продвижения по производственной или служебной линии.

4. Материальное вознаграждение.

Аттестация рабочих мест и уровней постов, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

5. Социальные вопросы.

Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и др.

6. Условия труда и техники безопасности.

В последние годы вводится новая структура кадровых служб. Специализация сотрудников этой службы формируется в соответствии с производственной специализацией различных групп занятых. Организованные таким образом подразделения решают все вопросы в отношении соответствующей профессиональной группы рабочих, производственного коллектива. Такая структура ориентируется на человека, но требует высокого уровня подготовки кадровых работников, знания ими всех функций управления*.

* См.: Волгин А. И., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). С. 20.

Отсюда вытекает необходимость различения в содержании организационно-управленческой технологии компонента по отслеживанию компетенции персонала как объекта стратегического управления, включающего следующие аспекты рассмотрения:

- знания как результаты образования личности;
- навыки как результаты опыта работы и обучения;
- способы общения как умения общаться с людьми и работать в группе с целью их векторного сочетания в направлении развития у персонала способностей к оптимизации реализации намечаемых действий.

В настоящее время практически каждый рабочий, который трудится в японской промышленности, имеет законченное среднее образование а ежегодный выпуск инженеров по электронике и электротехнике в Японии в начале 80-х годов был равен 22 тысячам, в США – 19 тысячам*.

* См.: Японский менеджмент. С. 61–62.

По данным ряда социологических обследований, квалифицированный японский рабочий расходует на профессиональную подготовку в 6 раз больше времени, чем работник американских компаний. В компании «Сони» каждый третий специалист в обязательном порядке каждые два-три года проходит подготовку в рамках одного из двухсот специализированных семинаров, деятельность которых координируется центром технической подготовки. Если человек, входящий в состав постоянного персонала, не желает повышать свою квалификацию, он может попасть под действие хотя и скрытых, но весьма эффективных форм дискриминации: лишиться ряда надбавок, подвергнуться моральному осуждению со стороны группы, быть переведенным на менее престижную работу и т.п. Существуют разные формы ротации, например в «Мицубиси седзи» все менеджеры и сотрудники аппарата управления обязаны за первые 14 лет работы сменить место работы не менее трех раз. В дальнейшем перемещение происходит по мере надобности, но обычно один раз в несколько лет.

При планировании перемещения учитывается мнение сотрудника. Каждые два года управляющие должны предоставлять в письменном виде отчеты о проделанной работе и свои предложения по поводу их предполагаемой карьеры в будущем.

Таким образом, в ходе должностного роста служащие проходят работу последовательно в нескольких подразделениях фирмы – это предусматривается системой ротации кадров, обеспечивающей разнообразный опыт и широкую квалификацию кадров.

Следовательно, рассмотрение способностей персонала предпринимательской фирмы к оптимизации реализации намечаемых предпринимательских действий осуществляется посредством экспериментального и модельного доуточнения его содержания в соответствии с динамикой внутренних и внешних условий его осуществления как показателя профессиональной квалификации сотрудников, обладающих данным навыком, и разработки мер морального и материального стимулирования его развития, что требует совместных усилий персонала и руководства. В связи с этим в последнее время стал популярным кооперативный стиль руководства, поскольку перед руководителем стоит достаточно сложная задача: с одной стороны, удовлетворить потребности предприятия, а с другой – сделать все возможное для удовлетворения сотрудников своей работой. Этому способствует кооперативный стиль руководства, направленный на решение всех производственных и управленческих задач.

Успех совместной работы достигается при реализации трех взаимообусловленных предпосылок: целей и задач, знаний и способностей, ожиданий и потребностей сотрудников.

1. Перед каждым трудовым коллективом должны выдвигаться конкретные цели и задачи. Следовательно, руководителю необходимо поставить эти цели и задачи перед своими сотрудниками таким образом, чтобы он имел возможность ожидать от них реализации этих целей и задач и помогать им работать с учетом их возможностей.

2. Способности сотрудников должны соответствовать характеру и содержанию поставленных перед ними задач. Здесь наблюдается весьма не бесспорный вопрос. Дело в том, что на практике могут быть недооценены способности работника, и он, следовательно, не может проявить весь свой рабочий потенциал. Может быть и другой случай, когда способности переоценены.

Задачей каждого руководителя является определение способностей каждого сотрудника путем системы оценок, использование этих способностей за счет согласованных требований, их развитие при помощи кадровых мероприятий.

3. Ожидания и потребности сотрудников. Важное значение сегодня приобретают вопросы удовлетворения индивидуальных потребностей человека. И здесь просматривается интересная взаимосвязь. Чем больше сотрудник в своей работе желает выполнить свои потребности, тем сильнее он идентифицируется со своими производственными задачами.

Кооперативный стиль руководства вызывает необходимость уточнения функций руководителя по отношению к своим сотрудникам. Эти функции могут быть представлены в следующем виде: информация, постановка цели, перевод ответственности на другое лицо, контроль, одобрение (критика), оценка. Руководитель несет ответственность за выполнение этих функций.

Развитие в рамках совершенствования организационно-управленческих технологий фирмы компонента стратегического управления персоналом предусматривает выявление у сотрудников содержания и объема их профессиональной компетенции и развитие ее компонентов с целью формирования устойчивого навыка к использованию индуктивного сопоставления механизмов своих профессиональных действий с динамикой внутренних и внешних условий их осуществления.

Однако на практике могут быть случаи, когда меняются предпосылки, которые определяли выполнение поставленных целей. В этом случае надо учитывать изменяющиеся условия.

При этом обязанности руководителя в целом сводятся к следующему:

- ознакомить всех своих сотрудников при постановке цели с уже принятыми предварительными решениями. Важно обосновать правильность подходов при предварительном рассмотрении целей;
- подключить всех сотрудников к разработке целей, стоящих перед подразделением и перед каждым сотрудником. Желательно, чтобы каждый сотрудник подключился к этой творческой работе, вносил свои предложения или возражения. Руководитель должен серьезно воспринимать возражения. Однако он должен постоянно помнить, что за постановку целей отвечает и он сам;
- целесообразно ставить цель более конкретно: что, кем, до какого срока, в каком объеме и с каким качеством должно быть сделано. Требуется постоянно оказывать помощь сотрудникам в установлении персональных целей.

Не вызывает сомнения, что самостоятельность в условиях производства требует определенных теоретических знаний, практического опыта, способностей в их реализации. И наоборот, имеющие знания и опыт нуждаются в большей самостоятельности. Знания, опыт и способности определяют объем самостоятельности. Но для самостоятельности этих условий еще недостаточно.

Самостоятельно выполнять свои задачи – это значит иметь полномочия принимать решения и быть ответственным за результат. Полномочия принимать решения и ответственность стимулируют самостоятельность мышления и решительность действия. Сотрудник обязан выполнять порученную работу целесообразно, своевременно и с полным сознанием своей ответственности. Однако персональная ответственность за выполнение порученной работы не освобождает руководителя от его ответственности за руководство.

Задачи и полномочия принимать решения и ответственность – это взаимосвязанные элементы, которые должны соответствовать друг другу.

Передача ответственности предполагает, что знания, опыт и способности будут использованы самым эффективным образом.

В этих условиях руководитель обязан осуществлять:

- точное установление рамок ответственности и принимаемых решений;
- передачу всего того, что сотрудники в состоянии сделать также хорошо, как руководитель.

Необходимо больше доверять своим сотрудникам и по возможности разгружать себя от мелочей.

Не следует принимать решения в той области, которая передана сотрудникам. Исключением могут являться только аварийные ситуации. Во всех остальных случаях сотрудники должны нести полную ответственность за свои действия; Следует постоянно создавать возможность развития способностей сотрудников на практических задачах деятельности.

Для того, чтобы успешно управлять, руководитель должен постоянно иметь информацию о ходе работы и постоянно проверять, достигли ли и каким образом сотрудники установленных целей. Важной чертой немецкой практики* является то, что руководитель вместе с сотрудниками сравнивают цели и результаты их достижения, совместно определяют отклонения, их величину и причины. Руководитель контролирует не только результаты деятельности, но и рассматривает поведение сотрудников в тех случаях, когда они самостоятельно определили себе задачи и пути их реализации. При этом контроль результатов работы сотрудников рассматривается и как оказание помощи сотрудникам советом, стимулированием и поощрением его деятельности. Подобные взаимоотношения побуждают сотрудника

к растущему чувству самоконтроля.

* См.: Волгин А. И., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). С. 121–122.

Такой подход к рассмотрению проблемы управления персоналом требует выявления в структуре управления фирмы элемента, выявляющего совокупность навыков персонала фирмы в осуществлении планирования намечаемых мероприятий как компонента, обеспечивающего развитие деятельности фирмы на основе целенаправленных мероприятий по совершенствованию конкретных навыков управления, отслеживаемых через фиксацию конкретной процедуры планирования, что приводит к необходимости гибкой подготовки и повышения квалификации руководящих кадров.

Формированию и регулированию деятельности управленческих кадров в ФРГ отводится центральное место во всем комплексе трудовых отношений. «Руководящие силы предприятия, – отмечается в работе «Кадровое планирование на предприятии»*, – являются соучастниками ответственности за предпринимательские функции. В связи с высокой степенью личной и материальной ответственности они занимают ключевое положение. Кадровая политика в отношении этой категории – неотъемлемая часть всякой предпринимательской политики». Подчеркивается, что планирование и развитие руководящих кадров должны быть интегрированы в систему производственного планирования.

* См.: Кадровое планирование на предприятии. Федеральный союз работодателей в Химин, Висбаден. Изд-во д-ра Курта Хенфнера, 1986 .

В формировании управленческого корпуса в частных компаниях и фирмах большое значение придается отбору специалистов на руководящие должности и их последовательному непрерывному образованию. Все эти вопросы выведены из сферы влияния производственных коллективов, не входят в компетенцию профсоюзных органов, соответственно все процессы взаимодействия с руководящими работниками регулируются специальным кадровым подразделением, находящимся непосредственно в ведении высшего руководства.

В назначении управленческих кадров и прежде всего руководящих работников в компаниях и на фирмах широко распространена практика заключения индивидуальных договоров, в которых конкретно обговариваются условия труда и оплаты этих специалистов. Подобные договоры носят конфиденциальный характер, их содержание не подлежит оглашению. Различают два типа договоров – срочные и бессрочные. Первый тип договоров применяется в отношениях с молодыми работниками. Вместе с тем со специалистами, прошедшими испытательный срок, заключаются договоры второго вида – бессрочные. Однако, как подчеркивали представители кадровой службы фирм, оба вида договоров имеют одинаковый смысл и могут по инициативе руководства фирм быть расторгнуты в любое время. В лучшем случае освобождаемым руководителям высокого уровня выплачивается выходное пособие, так сказать, своеобразные отступные.

Отслеживание в рамках деятельности предпринимательской фирмы динамики совокупности профессиональных навыков и способностей, обладаемых персоналом фирмы, осуществляется с целью реализации субъектами, управляющими персоналом, задач социального управления, необходимых для внедрения стратегии предпринимательской фирмы в рамках ее деятельности, и включает следующие аспекты рассмотрения:

- приобретение компетенции;
- стимулирование компетенции;
- развитие компетенции.

Это требует и наличия соответствующих навыков у руководства.

Соответственно по уровням управления на фирмах ФРГ организуется дифференцированное обучение руководящих работников, которое, как правило, представляется сетью семинаров (см. рис. 3.4.)

Специальные семинары	Электронная обработка данных, финансы и сбыт продукции, научно-технический прогресс, иностранные языки
Техника управления	Проблемы развития производства, стратегическое планирование, качество продукции, анализ и снижение издержек
Практика управления	Основные разделы управления, управление в конкретных ситуациях, управление цехом, управление производством

Человеческое общение	Личное самоуправление, устные коммуникации и связи, ведение переговоров, профилактика стрессов
----------------------	--

Рис.3.4. Сеть семинаров для обучения руководящих работников.

При этом первостепенное внимание уделяется подготовке молодых руководителей. О размахе работы по непрерывному обучению молодых руководителей свидетельствует следующий пример. Так, на фирме «Хенкель», на предприятиях которой в ФРГ занято 16,7 тыс. чел., в течение года работает около 130 семинаров, обучением охватывается 1200 молодых руководителей. На проведение таких семинаров выделяется 660 тыс. марок. Специалисты фирмы, в первую очередь ее коммерческих и научно-технических подразделений, составляют соответствующие программы семинаров, занимаются подбором преподавателей. Особое значение при этом придается рассмотрению и анализу состояния рынка, достижений научно-технического прогресса в обновлении продукции производства.

Одновременно производственные корпорации и фирмы уделяют серьезное внимание практической организации повышения квалификации всего наличного контингента управленческих кадров. Так, на упомянутой выше фирме предусматривается, что действующие 600 руководящих работников фирмы будут направлены на специализированные курсы при университетах и в частные школы управления, на что выделено почти миллион марок. Последовательно решается задача, чтобы каждый руководитель в течение года прошел обучение на двух семинарах. Для проведения обучения руководящих работников используются и возможности академии при ассоциации работодателей. Здесь руководящие кадры компаний и фирм учатся «заглядывать за край своей тарелки».

Необходимо отметить, что отслеживание субъектом, управляющим персоналом, совокупности профессиональных навыков персонала фирмы, необходимых для осуществления данного запланированного предпринимательского действия и их сопоставление с навыками, необходимость в применении которых может возникнуть в процессе корректировки предпринимательского действия фирмы в соответствии с динамикой внешних условий, требуются для доуточнения наличия данных навыков в компетенции персонала и привлечения дополнительных ресурсов для его реализации в профессиональном действии.

Рассмотрим систему повышения квалификации внутри отдельной фирмы, например «Рейнбраун»*, занимающейся добычей бурого угля.

* См.: Волгин А. И., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). С. 94.

Следует отметить, что при формировании корпуса будущих руководителей ставка делается на выпускников вузов. На фирме «Рейнбраун» около 20 лет разрабатываются программы обучения руководителей и специалистов.

Учитывая, что молодым специалистам не хватает знаний в области экономики и управления, организаторских навыков, а также знаний внутрифирменных и внешних связей, на фирме постоянно разрабатываются программы обучения будущих руководителей производства. Прежде всего все молодые специалисты первые два дня знакомятся с фирмой. В последующем их занятия осуществляются по дифференцированным программам. По годичной программе обучаются все молодые специалисты инженерно-технического профиля, а по двухгодичной программе – специалисты для коммерческих служб фирмы.

В первый год работы молодые специалисты посещают серию семинаров, имеющих целью тщательное знакомство с отдельными сторонами деятельности фирмы, ее производственных и управленческих подразделений. За два года молодые специалисты успевают ознакомиться со всеми подразделениями фирмы.

Наряду с обучением в различных общих семинарах каждый молодой специалист имеет и индивидуальную программу.

Содержание работы всех семинаров и мероприятий увязывается с требованиями производства. Учебные мероприятия ориентированы на оказание помощи в решении производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится поддержанию или расширению профессиональных знаний, умений, способностей, а также развитию мотивации всех работников фирмы.

Следует отметить, что все мероприятия в настоящее время на фирме приобретают особо важное

значение в связи со структурными изменениями, новыми техническими разработками, а также прекращением приема новых сотрудников. Вследствие этого по ряду направлений увеличивается объем обучения, что обуславливает необходимость включения новых семинаров (например, по персональным компьютерам, гидравлике и др.).

В целом процесс образования руководящих работников и специалистов на фирме «Рейнбраун» представлен на рис. 3.5.

Для новых сотрудников	Устные коммуникации	Руководство	Для всех сотрудников
Общее представление	Риторика Выступление перед микрофоном или видеокамерой	Управленческая деятельность: установочные занятия; фундаментальный семинар	ИСОД Мероприятия с пожилыми работниками (подготовка к выходу на пенсию)
Рационализация организации труда и личной работы (вплоть до техники чтения)	Техника аргументации Умение вести переговоры Умение вести беседы Владение методами преподавания (для мастеров и преподавателей) Иностранный язык (после работы)	Трудовое право Встречи с руководителями подразделений (техника работы и актуальные вопросы работы фирмы — по 1,5 дня) Экономика и организация	

Рис. 3.5. Процедура образования руководящих работников фирмы.

Подготовка кадров является органически составной частью всей деятельности руководящих работников концерна. Подчеркивается – чтобы в ближайшие годы концерн имел возможность принимать на мировом рынке самое деятельное участие, всем его предприятиям нужны высококвалифицированные и высокопроизводительные сотрудники. Только систематическое повышение их квалификации может гарантировать конкурентоспособность концерна и способность к достижению его предприятиями производственных целей на длительный срок.

Отделами кадров предприятий концерна и его аппарата управления предусмотрено много различных образовательных мероприятий, которые оказывают всяческую поддержку работникам в их стремлении к переобучению или повышению своей квалификации.

В отличие от организации обучения на отдельных предприятиях центральная «Программа образования – концерн» основное внимание уделяет широкому образованию специалистов, овладению ими знаний для решения задач всего концерна. Это положение используется особенно интенсивно в рамках индивидуального повышения квалификации сотрудников, входящих в резерв управленческих кадров концерна.

«Программа образования – концерн» призвана оказывать необходимую помощь всем сотрудникам в повышении их квалификации или самообразовании.

Настоящие и будущие задачи концерна выдвигают высокие, в том числе и новые требования ко всем служащим и руководителям. Отмечается, что их решение возможно лишь при наличии воли к достижениям, к постоянному совершенствованию квалификации, к кооперации и усиленному вовлечению сотрудников в решение проблем производства.

Разумеется, каждый сотрудник имеет возможность обратиться в отдел кадров предприятия или управление кадров концерна по вопросу образования, участия в тех мероприятиях, которые выходят за рамки упомянутой «Программы». Работники кадровых служб обязаны оказывать отдельные консультации и предпринимать соответствующие меры по удовлетворению запросов сотрудников.

Общая политика развития непрерывного образования персонала излагается в специальных тезисах по руководству и сотрудничеству в концерне Круппа, содержание которых доводится до сведения всех работников.

Эти тезисы являются также основой формирования сети семинаров практического руководства обучением:

- молодых руководящих кадров,
- руководящих кадров,

- высшего руководящего звена.

Исходя из этих тезисов осуществляется методическое оформление семинаров, подчеркивается их связь с возникающими ситуациями и мастерством руководства, которого необходимо добиваться на всех уровнях управления.

Основными формами проведения занятий при этом являются моделирование практических ситуаций, изучение опыта и определенных моделей, контроль результатов по принципу структурных элементов.

Итак, в первом параграфе третьего раздела мы рассмотрели процесс различения и формализации компонентов профессиональной деятельности персонала, суть которого сводится к планированию и реализации намеченного предпринимателем действия. В связи с этим в параграфе раскрывается содержание процесса управления персоналом в производственной организации как управления объектом, обладающим свойствами и навыками осуществления деятельности особого типа. Структура этой деятельности предусматривает наличие компонентов, различение которых в совокупности действий персонала производственной организации возможно лишь в процессе непосредственной реализации готового продукта, услуги или управленческого действия. Выявление такого компонента, как способность к планированию предпринимательского действия на основе обладания навыками полноты учета, пространственно-временного соответствия предварительного расчета в соответствии с внешними и внутренними условиями осуществления проекта. Кроме того, важным моментом является своевременное определение момента несоответствия планируемого хода действий и его реализации на основе навыка полноты фиксации и учета формализованных и неформализованных показателей. Важен также и такой компонент, как способность персонала к созданию соответствующих формализованных условий, позволяющих совершить намечаемое предпринимательское действие.

Эти и другие компоненты обеспечивают развитие деятельности производственной организации на основе целенаправленных мероприятий по совершенствованию конкретных навыков планирования и реализации предпринимательских действий сотрудников. Роль субъекта управления – вовремя отследить у персонала такие задатки, развить из и создать условия для использования предпринимательского компонента в деятельности объекта управления в интересах развития производственной организации.

§ 2. Согласование компетентности персонала организации с интересами партнеров и потребителей как основной компонент, обеспечивающий развитие организации

Данный параграф раскрывает позицию автора по отношению к использованию традиционных способов управления в тех организационных элементах, которые связаны с процессом взаимодействия фирмы с партнерами и потребителями. Отмечается также развивающее действие использования специальных навыков сотрудников организации в смежных по своему содержанию сферах через механизм индуктивного преобразования.

Прежде всего автор выделяет необходимость различения в содержании управления персоналом предпринимательской структуры при переходе к рынку качества действий объекта управления в отношении налаживания организационных взаимосвязей с партнерами и потребителями товаров и услуг, являющихся результатом деятельности данной фирмы, на основании отслеживания навыков и способов принятия организационных решений.

Первое, на что целесообразно обратить внимание – это опыт партнерских взаимоотношений внутри деятельности организации. В частности, подобные вопросы часто возникали по поводу взаимоотношений работодателей и профсоюзов. Данная ситуация разрешалась на основании соглашения о гарантиях, которое приводило интересы сторон в определенное сбалансированное, а также согласованное состояние.

В таких соглашениях обычно рассматривали следующие темы:

1. Как разрешать противоречия по процедурным вопросам.
2. Публикация и доведение до общего сведения документа о сотрудничестве.
3. Периодичность проведения собраний и формирование их повестки.
4. Основополагающие правила решений на основе консенсуса и правила межличностных взаимоотношений.
5. Время для раздумий и процедура возврата залога, если одна из сторон отказывается от продолжения сотрудничества.
6. Каким образом определяются и используются консультанты и сторонние лица*.

Отсюда следует доразвивающая процедура рассмотрения в рамках программы управления персоналом предпринимательской структуры действий персонала по налаживанию организационных взаимосвязей с партнерами по бизнесу данной фирмы и потребителей товаров и услуг, являющихся результатом деятельности данной фирмы, как профессиональных действий сотрудников фирмы, обеспечивающих изменение объемов производства фирмы в рамках краткосрочных временных интервалов.

Для достижения сотрудниками организации такого уровня, когда происходит соответствующее взаимодействие производителей и потребителей, можно применять способы и методы планирования и использования персонала.

Естественно, что цель планирования рабочей силы – это не только наем рабочей силы. Это и реализация возможности использовать уже имеющийся потенциал сотрудников в соответствии с их квалификацией. Нередко на предприятиях в силу производственных или технологических причин работники определенной квалификации могут оказаться лишними или частично не используемыми, хотя на других участках производства рабочей силы не хватает. Эти сложности затрудняют кадровое планирование, требуют жесткого взаимодействия отдела кадров со всеми подразделениями предприятия, влияют на ход и организацию производственного процесса. Зачастую необходимы мероприятия по переквалификации.

Термин «квалификация» здесь следует понимать не только в смысле образования, полученного путем теоретического обучения или в результате практической работы. Сюда относится также понятие оптимального состава коллектива, например оптимального возрастного состава сотрудников предприятия*.

* См.: Цандер Э. Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 21.

Одновременно нужно использовать различие в содержании управления персоналом предпринимательской структуры кадровых стратегий, направленных на развитие у персонала навыков налаживания организационных взаимосвязей с партнерами по бизнесу и потребителями товаров и услуг, производимых фирмой, на основе разработки основ кадровой политики фирмы, включающей данный аспект развития навыка персонала, стимулируемый созданием возможности должностного и профессионального продвижения работников посредством обеспечения развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

Данные показатели должны быть органично включены в традиционный процесс планирования кадров за счет отслеживания критериев такого планирования.

Традиционно для планирования подготовки и использования кадров на систематической и долгосрочной основе применяются различные методы и направления работы. Даже если участок работы невелик, есть многочисленные возможности воспользоваться этими методами и составить себе представление об экономике и тенденциях развития в своей сфере деятельности. Часто упоминается так называемый метод числовых показателей, применяемый для оценки эффективности использования кадров. Эти показатели, например, учитывают соотношение заработной платы и стоимости общих издержек производства, основной заработной платы и общего фонда заработной платы, динамику сверхурочных часов, потерь рабочего времени и другие данные о персонале.

Если возникает вопрос о необходимости в персонале вообще, то можно воспользоваться такими методами, как анализ себестоимости или функциональный анализ.

Если требуется определить потребность в персонале для какого-нибудь подразделения или для сферы управления, то критерием для этого является, например, время выполнения и объем необходимых работ (речь идет об однородных работах). Несравнимые и редко встречающиеся трудовые процессы необходимо, следовательно, вычленивать и оценить отдельно. Естественно, при этом надо учитывать лишь полезное рабочее время (т.е. рабочее время минус время отпуска и потери рабочего времени).

В универмагах в качестве критерия применяется товарооборот, приходящийся на каждого работника и каждый квадратный метр площади, в строительных фирмах – освоенные средства.

Для оценки деятельности транспортных предприятий или транспортных подразделений на предприятиях можно использовать такой показатель, как общий пробег в километрах, отнесенный к

числу наличных транспортных средств. В складских подразделениях важны показатели объема оборота и скорости оборота. При производстве однородной продукции можно применять показатели количества произведенной продукции, в страховых конторах, сберегательных кассах, в предприятиях электро-газоводоснабжения – число клиентов.

Другим средством систематического планирования использования персонала является штатная расстановка, на основе которой многочисленные предприятия и учреждения используют своих сотрудников. Точная штатная расстановка необходима для работ, ведущихся в несколько смен, без этого использование кадров неэффективно.

Вышеизложенное относительно показателей и штатного расписания следует рассматривать в качестве информации к размышлению. Какие показатели закладываются в основу своего планирования, зависит от условий производства. Однако решающим моментом при выборе показателей является их информационная ценность на длительный период времени и пригодность для оценки перспектив предприятия*.

* См.: Цандер Э. Практика управления. С. 21–23.

Отсюда очевидно продолжение данных действий в процедуре рассмотрения действий объекта управления в отношении налаживания организационных взаимосвязей с партнерами и потребителями продукции, являющейся результатом деятельности данной фирмы, как элемента обеспечивающей максимизацию прибыли формы организации производства товаров и услуг, позволяющей доуточнить содержание предпринимательского действия при осуществлении выбора относительно того, какие товары и как следует производить, кто и какую работу должен выполнять, для кого предназначены результаты этой работы.

Данная предлагаемая автором, процедура может найти определенное методологическое основание в организационных элементах использования отдельного работника.

Отметим особенности волнового характера колебания работоспособности.

Колебания работоспособности особенно характерны для ночных смен, что выражается в частоте появления так называемых «мертвых точек работоспособности». Типовая зависимость имеет смысл при включении в выборку значительного числа работающих. Характер этой кривой надо знать, если мы хотим надежно прогнозировать ошибки в ходе работы и снижение производительности. Многие руководители планируют перерывы в работе с учетом кривой изменения работоспособности. Разумеется, они должны все сделать для приспособления рабочего времени к психофизиологическому циклу работника с учетом соблюдения таких правовых документов, как «Правила внутреннего распорядка»*. Число сверхурочных часов ограничено и может быть превышено лишь при авариях и выполнении особо важных работ. Отметим также, что производительность труда за довольно большой отрезок времени лишь незначительно превышает таковую при расчетах за короткое время.

* См.: Denecke /Neumann, Azbeitszeitordnung, 10. Aufl. Muenchen, 1987.

Кроме этого, каждый руководитель должен иметь представление о внутреннем мире человека, его «душевных движениях». Только в этом случае он сможет более объективно оценивать как свои взаимоотношения с сотрудниками, так и последних друг с другом, и в случае возникших конфликтов принимать компетентное участие в их разрешении.

Но не только знания в области психологии облегчают руководителю управление сотрудниками. Ценную помощь оказывают социологические исследования, связанные с событиями на предприятии. Они не могут дать конкретных образцов поведения в каждой ситуации, однако промышленная социология способствует познанию решающих факторов, влияющих на поведение и представления сотрудников.

Особое внимание следует обратить в этой связи на изучение групп сотрудников внутри предприятия, чей состав может оказывать решающее воздействие на производительность труда каждого из них в отдельности. На каждом предприятии наряду с официально оформленными группами, перед которыми ставятся экономические и технические задачи, имеются также многочисленные неформальные группы, для которых характерны неписанные правила поведения и эмоционально обусловленные представления, регулирующие действия и поступки своих членов и влияющие на них.

Эти социальные группы образуются, например, на основе одного и того же местожительства, происхождения из одной и той же местности, аналогичного использования свободного времени или одинакового уровня образования, ранее установленных дружеских отношений. Они выполняют очень

здоровую и нормальную функцию внутри предприятия, дают каждому члену группы чувство безопасности и социальное удовлетворение. Ценностные критерии этих общественных групп в большинстве случаев оказываются очень действенными и определяющими факторами поступков каждого члена группы в отдельности. Так, порой сотрудник может предпочесть оказаться в глазах руководителя посредственным работником, нежели получить упрек от своих коллег в нетоварищеском поведении.

Различные эксперименты, проведенные преимущественно в США, показали, насколько благоприятным оказывается воздействие такого фактора, как возможность самому выбрать себе партнера по работе, следовательно, самостоятельно определить свою принадлежность к группе. Путем тщательного отбора сотрудников, входящих в группу, в большинстве случаев можно избежать противоречий, возникающих в результате общения людей с различными характерами.

На основе анализа и процедурных элементов, проделанных выше, можно произвести соответствующее доуточнение. Авторам полагается осуществлять различие в совокупности организаторских действий фирмы, действий, предусматривающих налаживание взаимосвязей между партнерами и потребителями продукции деятельности данной фирмы за счет введения в процессе взаимодействия на основе определяемого ранее нормативного распорядка нового компонента действия, обеспечивающего развитие.

Определение управленцами той или иной организации характера и функциональных особенностей нового компонента действия происходит в процессе развития организации. При этом целесообразно отметить опыт финской практики управления, а именно управление по результатам.

Рассмотрим тот элемент модели развития, в котором происходит расчет равновесного положения между изменениями и стабильностью.

Финские менеджеры отмечают, что развитие управления по результатам требует направляемого и долгосрочного развития руководителей и организации. Работа по развитию означает проведение сознательных изменений. Изменения – это не самоцель. Помимо этого изменения требуют энергичных действий. Коммерческая организация и ее работники выдержат лишь ограниченное число изменений в единицу времени. С другой стороны, после завершения работы по развитию приходит заслуженное ощущение благополучия. Здесь опять таки кроется опасность увязания и топтания на месте.

Главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Речь идет об установлении быстроты изменений. Устанавливать это может либо линейное руководство, либо штатный или внештатный консультант организации, либо все вместе. Основная цель в понимании управления работой по развитию – умение видеть состояние целей деятельности организации в динамике. Цель – это направление, а не пункт назначения, поэтому достижение цели предполагает постоянную готовность к изменениям и реагирование на необходимость внутренних и внешних изменений. К изменениям нужно привыкнуть.

Изменениям способствуют следующие факторы:

1. Постоянное внимание руководства предприятия к вопросам изменений и развития.
2. Обкатка целенаправленных и постоянных методов изменений (управление по результатам).
3. Постоянный процесс обратной связи и желание учиться.
4. Поощрение за развитие.

В качестве механизма, способствующего изменениям, могут использоваться собрания рабочих групп, регулярные исследования организационного климата, собрания различных рабочих групп по вопросам совместной деятельности, обдумывание реформ, целенаправленные оценки исполнения, периодические визиты внешних консультантов («консультация крестного отца») и поощрение за удачные изменения.

Чтобы факторы, способствующие изменениям, действовали, их необходимо индивидуализировать и учитывать в работе по развитию. Наилучшим образом это может проходить так: просто выписывают на отдельный лист бумаги факторы, способствующие или препятствующие работе по развитию, и делают практические выводы для управления работой по развитию. На рис. 3.6. приведены факторы, способствующие или препятствующие работе по развитию*.

* См.: Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Йоренне П., Ниссинен Х. Управление по результатам. М. 1988. С. 215, 216.

Определение факторов, способствующих или препятствующих работе по развитию, осуществляемое в соответствии с рис. 3.6., необходимо делать как в начале реализации программы развития, так и периодически в ходе ее выполнения. Помимо создания настроения на изменения, это определение полезно с точки зрения поиска конкретного способа развития.

Отсюда, очевидно, возникает необходимость различения в совокупности организаторских действий персонала фирмы, действий предусматривающих, налаживание взаимосвязей между партнерами и потребителями продукции деятельности данной фирмы посредством различения в профессиональной деятельности персонала нового компонента действия, направленного на оптимизацию деятельности фирмы в целом или ее отдельных этапов за счет организации введения или последующего доразвития элементов сотрудничества с внешними предпринимательскими структурами и потенциальными потребителями продукции фирмы.

Факторы, способствующие работе по развитию (+)	Факторы, препятствующие работе по развитию (-)
<ul style="list-style-type: none"> – целенаправленность – хорошая готовность – атмосфера, поддерживающая изменения – хорошие экономические предпосылки – осознание необходимости развития – давление конкуренции – непредвзятость – структурная готовность организации – творческий подход – групповое давление – предлагаемая возможность развития 	<ul style="list-style-type: none"> – рутинная работа – хороший результат коммерческой деятельности, достигавшийся в последнее время – опасения – авторитетный исполнительный директор – общее нежелание изменений – нездоровая внутренняя конкуренция – воображаемая нехватка времени – «убаюкивание» – высокая текучесть персонала – недостаточная квалификация – скудость ресурсов – лень
Факторы, способствующие работе по развитию (+)	Факторы, препятствующие работе по развитию (-)
<ul style="list-style-type: none"> – кризисная ситуация(необходимость) – настроенный на реформы исполнительный директор – положительный пример – честолюбие 	<ul style="list-style-type: none"> – результаты развития видны не сразу – нечеткая организационная структура – отсутствие творческого настроения
ВЫВОДЫ	

Рис. 3.6. Факторы, способствующие или препятствующие работе по развитию.

С этой целью необходимо доопределиться со стилем развития и индивидуальной готовностью участников процесса, при этом особое внимание уделяется, в частности в финской практике управления, компетенции руководителя.

Отметим, на основе матрицы стилей лидерства У. Реддина, что определяющий способ деятельности руководителя изменениями оказывает влияние на применяемую стратегию развития (рис. 3.7.).

Ориентация на отношения	Развитие на основе совместной деятельности (связующий стиль)	Запланированное развитие (объединяющий стиль)
Компетентность в человеческих отношениях	Естественное развитие (обособленный стиль)	Управляемое развитие (стиль преданности делу)

Рис. 3.7. Выбор развития и компетентности лидера

В различных ситуациях развития можно выбрать четыре стиля. Выбор стиля лидерства может произойти, скажем, после определения факторов, способствующих или препятствующих работе по развитию*.

* См.: Санталайнен Т., Воугилайнен Э., Иоренне П., Ниссинен Х. Управление по результатам. М.: 1988. С. 217.

– способность разрешать конфликты и рассматривать изменения	– желание расширять свой кругозор и развивать себя
– допуск неуверенности	– творческий настрой
– умение проводить диагностику	взаимозависимость и долгосрочность
– владение условиями окружения	– целенаправленность
– способность воспринимать новые ценности	– ситуационное чутье

В процессе соответствующего развития субъекту управления целесообразно осуществлять отслеживание понимания сотрудником предпринимательской фирмы, осуществляющим налаживание взаимосвязей между партнерами и потребителями продукции деятельности фирмы посредством введения нового компонента действия, обеспечивающего развитие, необходимости соответствия целеполагания предпринимательской фирмы и ее партнеров или потребителей ее продукции как гарантии успешного взаимодействия.

Для введения нового компонента необходимо рассмотреть возможные используемые на практике варианты стратегии изменений.

Для понимания стратегии изменений необходимо разделить понятия изменений на уровне модели и изменений, происходящих в действительности. На рис. изображены стратегии изменений. Верхние части изображений отражают так называемый аналитический процесс, а нижние – действительную организацию до и после изменений. Наиболее распространенными стратегиями изменений развития являются стратегия специалистов, стратегия обучения и стратегия совместной деятельности.

Действуя в соответствии со стратегией специалистов, в организацию приглашают внешнего специалиста, которому дают задание спланировать изменения (например, структурные изменения организации). Затем предложение специалиста оценивают и начинают его осуществление зачастую в таком виде, в каком оно представлено. Действуя в соответствии со стратегией обучения, вышеупомянутое дополняют учебными мероприятиями, для того чтобы создать необходимую готовность и устранить ожидаемое сопротивление изменениям. Стратегия совместной деятельности отличается от предыдущих главным образом тем, что руководство и персонал организации и специалист вместе направляют процесс изменений.

Самое значительное различие между этими стратегиями развития заключается в том, на какой стадии и каким образом мероприятия по развитию приобретают направленность на реальные рабочие ситуации. Второе существенное различие состоит в определении роли штатного или внештатного консультанта организации. Размышления о роли консультанта выливаются в определение его места где-то между знатоком содержания вопроса и знатоком процесса. Роли консультанта – специалист, учитель или консультант по процессу – это одна цепочка, в которой первая и последняя роли представляют собой крайние альтернативные варианты. Рассмотрение роли консультанта в дальнейшем сводится к описанию этих крайних альтернатив.

Первый этап введения рассматриваемого нами в данном параграфе компонента завершается через выявление экономической эффективности профессиональной деятельности персонала по налаживанию взаимосвязи между партнерами и потребителями продукции деятельности данной фирмы, ее деятельности, минимизирующей альтернативную стоимость затрат, используемых в процессе производства данной фирмой.

Отсюда следуют соответствующие условия удачного и неудачного применения той или иной стратегии развития.

Работа по развитию будет неудачной, если:

- составляется обширная программа развития без четких цепей по изменениям; нет общей ясности в отношении целей и способов;
- программа составляется на слишком короткий период времени;
- работа по развитию заключается только в проведении семинаров, без деятельности по развитию на рабочих местах;
- участники этой работы слишком зависимы от штатных или внешних специалистов;
- существует значительное различие между стремлениями к изменениям у руководителей высшего и среднего звена;
- крупные изменения в организационной деятельности осуществляются в старых рамках;
- ищутся «рецепты из поваренной книги»;

- выбранная стратегия развития применяется шаблонно и неподходящим образом.

Работа по развитию имеет хорошие шансы на успех, если:

- высшее руководство организации знает о программе развития и обязуется выполнять ее;
- в программе развития подчеркиваются целенаправленность и планирование, и это относится ко всей организации;
- программа развития соотнесена с задачами именно данной организации;
- развитию организации присущи долгосрочный характер и интерактивность;
- развитие основывается на деловых знаниях и опыте. Консультант не просто дает советы, но и помогает другим учиться на деле.

В связи с введением нового компонента, характеризующегося деятельностными показателями, в элементе развития деятельности организации появляется большое количество новых сочетаний и взаимосвязей существующих элементов внутрифирменного и внешнего пространства. Данное обстоятельство предъявляет особые требования и к руководителям, и к сотрудникам организации.

Поэтому необходимо проводить различие в совокупности предпринимательских действий персонала данной фирмы действий, отражающих наличие навыков к отслеживанию качества вводимого компонента взаимодействия с позиции открывающихся возможностей координации совместных действий партнеров и потребителей в процессе производства и реализации продукции данной фирмы.

В практике управления фирмы часто сталкивались и сталкиваются с проблемами и особенностями деятельностного развития.

Рассмотрим один из компонентов, а именно вознаграждение сотрудников.

В 1967 г. фирма «Макдональдс» сделала первую попытку создать комплексную и справедливую систему вознаграждения. Компания увязала основной оклад управляющих каждого подразделения и их первых заместителей со способностью отвечать требованиям КОЧ-стандарта. В результате квартальные выплаты премий стали зависеть от вклада в прибыль, определяемого как «разница между объемом реализации и теми затратами, над которыми управляющие в нормальных условиях осуществляют более-менее прямой контроль посредством управленческих решений, суждений, действий». Перечень контролируемых затрат, по которым судили о деятельности руководителей подразделений, представляется достаточно обоснованным и полным.

Но эта система оказалась непопулярной среди руководителей низового звена, поскольку она поощряла в основном высокий объем производства. Поскольку прибыли ресторана зависели гораздо больше от увеличения выручки, чем от снижения затрат, эффективные менеджеры и их усилия по снижению затрат далеко не всегда отмечались премиями. Результатом было значительное неравенство и несоразмерность в выплате премий. При медианном значении премий в 2 тыс. долл. их размер варьировал от 700 до 8 тыс. (схема 1972 года). В пакете вознаграждений, предложенных линейным руководителям «Макдональдс», была сделана попытка прореагировать на жалобы и в то же время связать управленческие стимулы с корпоративными целями. Ежегодное вознаграждение управляющего подразделением состояло из основного оклада и квартальных премий, поощрявших за достижение заранее зафиксированных показателей трудовых издержек, издержек на продукты, на упаковку, КОЧ и объема реализации.

После проведенных обследований всех рынков, на которых «Макдональдс» держит свои рестораны, компания установила три вилки окладов в зависимости от преобладающих ставок оплаты и других экономических факторов. Вилка первой категории, наивысшая, обычно применяется в очень крупных городских агломерациях; вторая вилка применяется к несколько меньшим поселениям, где рынок труда испытывает примерно равное влияние городов и сельской местности; вилка III категории применяется к небольшим рынкам со слабым влиянием городов. Помимо того, внутри каждой вилки применяются ежегодные надбавки за заслуги в зависимости от того, относили работника к работникам с наивысшими результатами, удовлетворительными результатами или к новичкам. В 1972 г. базовые ставки окладов начинались с \$6800 для стажера в III вилке окладов и поднимались до \$15000 для выдающихся руководителей в категории I.

Достижение заданных оптимальных показателей расходов на персонал, рассчитанных на основе запроецированного объема реализации и потребностей в персонале по каждому месяцу квартала отдельно, давали право менеджеру на премию в размере 5% его основной ставки.

Управляющий подразделением участвовал совместно с региональным руководителем в определении показателей затрат на продукты и упаковочные материалы, основываясь на текущих оптовых ценах, сочетании используемых продуктов и других производственных факторах, составляющих специфику

подразделения. По достижении целей, в отношении которых достигнута такая договоренность, управляющий зарабатывал еще 5% оклада в виде премии.

В данной связи автор отмечает необходимость отслеживания наличия у персонала фирмы, осуществляющего налаживание взаимосвязей между партнерами и потребителями продукции деятельности данной фирмы, навыков к отслеживанию качественных характеристик данного взаимодействия, обеспечивающего изменение объемов производства посредством предельного анализа максимизации прибыли фирмы на краткосрочном временном интервале.

Рассмотрим пример компании «АДИ».

«Аналог дивайсиз инк.» (АДИ) – компания среднего размера со штаб-квартирой в Норвуде, штат Массачусетс, является производителем полупроводников. Основанная в 1965 г. с начальным капиталом в 100 000 долл., компания быстро росла, достигнув 100 млн. объема продаж к 1979 г. Среднегодовой рост с 1975 по 1979 г. составлял 35% (по сравнению с 13% среднего роста для всей электронной промышленности в 70-е гг.) и почти 50% в 1979.

Первоначально «АДИ» занималась проектированием, производством и сбытом электронных компонентов и узлов преимущественно в средствах измерения и контроля. Более 90% продукции составляли компоненты, предназначенные для получения, регулирования и преобразования аналогов электрических сигналов (напряжение, сила тока) или физических характеристик природных процессов (температура, давление, освещенность и т.д.). С помощью этих устройств можно регистрировать, перерабатывать и представлять информацию, содержащуюся в этих сигналах, важную для управления широким кругом процессов. Компоненты предназначались для устройств измерения и контроля в авиационной радиоэлектронике, в промышленной автоматике, медицинском и научном приборостроении. «АДИ» была ведущим производителем на этом участке рынка.

В компании были внедрены две программы выплаты бонусов (одна применялась к управленческому персоналу, а другая – к инженерно-техническому). В пояснении к ним вице-президент по стратегическому планированию утверждал, что цель программ бонусов состоит, во-первых, в том, чтобы дать понять работникам, что компания придает большое значение росту и прибыльности компании и стремится к некоторому оптимуму, включающему компромисс между двумя целями. При этом на корпоративном уровне балансируют портфель инвестиций таким образом, чтобы корпорация в целом могла обеспечить рост за счет самофинансирования. «Вторая наша цель заключается в том, чтобы выйти на более высокий уровень вознаграждений, причем значительная часть их должна зависеть от итогов деятельности компании или ее подразделений.

Мне не нравится термин «стимулирующие» применительно к этим системам. Я рассматриваю их как системы, призванные донести определенную идею. Концепция быстрого самофинансируемого роста всегда была центральной в корпоративной культуре, поскольку без быстрого роста мы могли бы потерять контроль за рынками, тогда как без самофинансирования мы бы долго не выжили в качестве независимой компании, управляемой собственником. Системы бонусов помогают нам донести эту идею и разделить плоды успехов всей организации между ее членами.»

«АДИ» имела две первичные финансовые цели: 1) рост продаж со средним темпом 25% в год и 2) отдачу на инвестированный капитал, исчисленный до уплаты налога в размере 19%. Для удобства внутреннего пользования последний показатель был преобразован в 23% отдачи активов в результате производственной деятельности и до вычета налогов (ОАПДН, или OPROA). Построенная финансовая модель показала, что 23% ОАПДН даст как раз достаточно наличности, чтобы поддержать рост объема продаж на уровне 25% ежегодно и скромный дивиденд при том, что отношение между заемным капиталом и собственностью не превысит 75%. Указанная цель роста рассматривалась скорее как минимальная цель, чем как потолок, так что был сделан упор на перевыполнение, хотя при этом осознавалось, что для того, чтобы обеспечить самофинансирование более быстрого роста, потребуются комбинация более высокого уровня отдачи на капитал, повышение отношения между заемным и собственным капиталом и понижение уровня выплачиваемых дивидендов.

Автор отмечает на данном этапе организации необходимость доуточнения наличия в фирме в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией такого персонала, который необходим для достижения фирмой цели максимизации прибыли посредством сопоставления сумм, которые каждая дополнительная единица продукции, реализованная благодаря налаживанию персоналом взаимосвязей с партнером и потребителями продукции фирмы, будет добавлять к валовому доходу и совокупным издержкам.

В этой связи вернемся к предыдущему примеру, где первоначально рост компании шел в основном

внутренним путем. Время от времени «АДИ» приобретала небольшие компании в качестве основы для начала производства нового вида продукции или проникновения на новый рынок, но приобретения были небольшими сравнительно с продажами прошлого года, так что они служили скорее базой последующего внутреннего роста, чем средством внешней экспансии.

Быстрый рост создавал потребность в значительном непрерывном потоке новых продуктов. Обычно около 80% объема продаж приходилось на продукцию, разработанную в предыдущие пять лет. Это создавало сильный спрос на капитал и рабочую силу. Как и другие компании в отрасли, «АДИ» испытывала критическую нехватку технического персонала как для выполнения функций специалистов в таких областях, как инженерное дело, маркетинг, производство, так и «субпрофессионалов» – техников, чертежников и др.

Производство в компании было сосредоточено в двух главных продуктовых группах – «инструменты и системы» и «полупроводники». Каждая из групп была поделена на продуктовые отделения, организованные функционально. Сбытовая группа торговала продукцией всех отделений.

Финансовые планы подготавливались ежеквартально с плановым горизонтом в четыре квартала. Процесс планирования строился снизу вверх. Но в тех случаях, когда при сведении планов обнаруживалась несовместимость или они не достигали корпоративных целей, штаб-квартира обращалась к группам с предложением пересмотреть планы. В ноябре утверждался план на следующий финансовый год (с ноября по октябрь следующего календарного года), который подготавливался в сентябре и октябре.

Но наряду с перечисленными элементами, вводимыми в конкретной ситуации компании «АДИ», отмечается необходимость осуществления отслеживания качества вводимого компонента взаимодействия с позиции открывающихся возможностей координации совместных действий партнеров и потребителей в процессе производства и реализации продукции данной фирмы посредством сопоставления предельного дохода и предельных издержек от производства и реализации дополнительной единицы продукции, обусловленных качеством координации персонала фирмы, совместных действий партнеров, потребителей продукции и фирмы.

Первоначальный этап этой процедуры можно различить в процедуре расчета бонусов компании «АДИ».

Несмотря на использование бонусной формулы, администрация «АДИ» имеет возможность признать различия между работниками и вознаградить выдающиеся результаты как в рамках формальной системы распределения бонусов (например, определением «уровня участия»), так и помимо премии (например, продвижением, изменением окладов). Поэтому нет необходимости и не следует допускать субъективность в исчислении бонусов.

Общая формула обеих систем бонусов следующая:

$$B = S \cdot I \cdot F,$$

где B – размер бонуса, выплачиваемый ежеквартально (наличностью);

S – индивидуальная ставка оплаты (за квартал);

I – индивидуальный бонусный фактор (описываемый ниже), который варьирует в организации от 25% для высшего руководства до 10% для нижнего звена управления;

F – Фактор выплаты бонусов (описывается ниже) – выводится из нескольких функций, основанных на итогах деятельности. Одна функция – для управленческих бонусов и другая – за новую продукцию. Обе равняются 1,0 при достижении планов и обе имеют в качестве своего максимума индивидуальные максимальные выплаты (различные в зависимости от организационного уровня).

Отсюда вернемся к основной направляющей линии данного параграфа и отметим различия в совокупности действий персонала в отношении организации взаимодействия с партнерами и потребителями продукции данной предпринимательской структуры действий, обеспечивающих отслеживание качества условий, создаваемых включением в систему взаимодействия нового компонента на основании стоимостного овеществления данного включения и его перспективности с позиций рентабельности.

До сих пор управление персоналом рассматривало только улучшение качества работы сотрудников организации (производственных и управляющих).

Программа повышения качества может обеспечить следующие результаты:

1. Тот, кто предлагает качественную продукцию, имеет возможность запрашивать более высокой

цены и сделать это преобладающей тенденцией.

2. Качественно вы легче завоюете свою долю рынка, будете иметь возможность благодаря этому снижать свои цены, что в свою очередь приведет к дальнейшему росту удельного веса продукции предприятия на рынке.

3. Продавцы товаров высокого качества имеют более низкие расходы на маркетинг.

4. Высокое качество продукции снижает издержки предприятия на брак, послепродажное и гарантийное обслуживание.

Качество, однако, имеет не только экономический аспект, но и гарантирует большую безопасность. Изделия и приборы, с которыми ежедневно имеем дело, становятся более сложными и имеют совсем другие параметры, чем прежде. Если они функционируют недостаточно надежно, то легко могут возникнуть несчастные случаи вплоть до катастроф.

Однако другие аспекты качества также нуждаются в организационно-аналитическом отслеживании.

Следовательно, если иметь в виду управление персоналом, существует необходимость разработки плана кадровых мероприятий по созданию условий для налаживания персоналом взаимосвязей фирмы с ее партнерами и потребителями производимой продукции в зависимости от конкретных целей фирмы и профессионального навыка персонала к отслеживанию качества данного взаимодействия.

Здесь, пользуясь терминологией традиционной практики управления персоналом, нужно учесть смысл деятельности и область ответственности.

Смысл деятельности объясняет, почему деятельность существует с точки зрения функциональных результатов организации. Это своего рода размышление о деятельности предприятия и организации общественного управления на уровне какого-нибудь одного вида деятельности и занимающегося ею работника. Четкий смысл деятельности заставляет всю организацию размышлять о деятельности с желанием достичь результата. Смысл деятельности должен содержать естественный и мощный акцент на результат, особенно если речь идет о данном отчетном периоде. Уже в определении смысла деятельности рекомендуется отразить важнейшие конечные цели отчетного периода, а более подробная конкретизация выполняется лицом, занимающимся этой деятельностью.

Областями ответственности обозначают круг основных задач, имеющих определяющее значение для результатов деятельности. Область ответственности мы можем с тем же успехом назвать полем деятельности. Она более точно конкретизирует практический смысл деятельности. Уточнение области ответственности дает более детальное определение тому, что мы должны делать, чтобы смысл деятельности в данном периоде осуществился. Как смысл деятельности, так и области деятельности имеют отношение к отчетному периоду или определяют круг наиболее важных задач на предстоящий год. В каждом отчетном периоде они обдумываются вновь, и без их осмысления не переходят от предыдущего периода к следующему.

Не рекомендуется определять более 5–7 областей ответственности. Вместе с тем для каждой области ответственности можно сформулировать конкретно 2–4 относящиеся к ней важнейшие задачи.

Индивидуализация областей ответственности и определяемых для них задач должна быть настолько конкретной, чтобы их влияние на данные ключевые результаты было четко видно и на их основе можно было определить индивидуализированные практические меры для достижения конечных целей.

Далее необходимо проводить различие в совокупности действий персонала в отношении организации взаимодействия с партнерами и потребителями продукции данной предпринимательской структуры действий, направленных на выявление качества своих действий по организации данного взаимодействия посредством соотнесения целей фирмы, профессионального навыка персонала и затрат на реализацию плана кадровых мероприятий по развитию у персонала навыка к отслеживанию взаимосвязи фирмы, партнеров и потребителей продукции фирмы.

В этой связи отметим принятую процедуру определения компетенции в связи с рассмотренным смыслом деятельности.

При управлении по результатам компетенцию правильнее называть полномочием идти к результатам. Оно должно быть достаточно с точки зрения осуществления конечных целей. Определение компетенции не обязательно делать по областям ответственности, можно сконцентрировать это полностью на осуществлении деятельности. Зачастую ее определяют и по областям ответственности, поскольку тогда становятся очерченными все наиболее значительные решения, относящиеся к каждой области ответственности и к данной деятельности. Имеет смысл определять в общем полномочие идти к результатам таким образом, чтобы было выражено, какая компетенция относится к данной деятельности. Другими словами, выражаются те наиболее значительные решения, которые необходимо

принимать данному работнику. Прочие решения, более мелкие и менее определенные, делегированы на нижестоящие уровни организации, хотя и там они не индивидуализированы от решения к решению. Такое «католическое определение компетенции» выражает, какими полномочиями не обладают другие. Все, что не запрещено, разрешено подчиненным в отношении компетенции, хотя она конкретизируется на уровне решений. Подобное определение рекомендуется по той причине, что при должном управлении по результатам сознательно стремятся действовать на верхнем пределе компетенции.

Компетенция должна быть достаточной для достижения конечных целей и осуществления решений, относящихся к различным областям ответственности. Если этого нет, то ситуацию не оставляют такой, как она есть, а компетенция подвергается переоценке. При управлении по результатам делегируются как ответственность за результат, так и полномочия идти к результатам, а не отдельные задачи и решения. Традиционный способ мышления меняется на почти противоположный, и одновременно подчиненным предоставляется возможность самостоятельно работать и принимать решения, постоянно расти к более инициативной и творческой деятельности. Примерами определения компетенции могут быть следующие.

1. Подтверждение конечных целей подразделений на следующий отчетный период.
2. Предложения по бюджету на будущий год.
3. Капиталовложения, превышающие 100 тыс. марок.
4. Решения по количественному и качественному составу персонала подразделения.
5. Выбор персонала.
6. Разделение труда и делегирование компетенции в подразделении.
7. Решения по плану обучения персонала.
8. Глобальные организационные изменения*.

* См.: Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Иоренне П., Ниссинен Х. Управление по результатам. С. 246–247.

Следовательно, необходимо на основе рассмотрения данных факторов производить отслеживание включения в систему взаимодействия фирмы с партнерами и потребителями ее продукции нового компонента по совершенствованию данного взаимодействия на основе стоимостного сопоставления издержек и доходов от данного включения и отслеживания перспективности данного включения с позиций рентабельности.

Так, в рассматриваемых здесь примерах способ такого взаимодействия частично описывается в понятии «тесных деловых контактов».

Каждый контакт должен способствовать достижению конечных целей. Во многих случаях внутренние и внешние контакты организации в течение ряда лет формируются весьма случайно. При этом было замечено, что ключевые контакты редко устанавливаются целенаправленно. На поддержание контактов на разных уровнях зачастую уходит очень много времени и сил. По этой причине важно выяснить для себя, какие внутренние и внешние контакты организации являются действительно значительными с точки зрения ключевых результатов. Внутренние и внешние контакты можно отметить в схеме деятельности как отдельно, так и во взаимосвязи. Чаще, конечно, они разделяются. В каждой группе определяются 3–5 наиболее важных контактов, которые действительно поддерживаются заботливо, на заранее спланированной основе. Если объектом контактов является лишь часть какой-то крупной внешней организации, этого недостаточно, индивидуализацию необходимо делать преимущественно на уровне человеческих взаимоотношений или по крайней мере так разграничивать, чтобы было ясно, о какой деятельности или должности идет речь.

При первом определении тесных деловых контактов рекомендуется выявить все контакты, существовавшие до этого времени и направлявшиеся на разные уровни. После этого оценивается количественно и качественно значение контактов с точки зрения получения ключевых результатов. Все ненужные контакты следует немедленно, но корректно прекратить. Нужно иметь человека, который обеспечивал бы необходимые контакты. Во многих случаях контактами, особенно внешними, занимаются на слишком высоком организационном уровне или слишком немногие. Делегирование обеспечения контактов предоставляет такие же возможности для мотивирования и развития персонала, как и делегирование полномочий. Следует поддерживать действительно важные контакты, необходимые для деятельности, и руководить обеспечением прочих контактов в организации так, чтобы этому уделялось должное время.

Из всего вышесказанного можно сделать следующие практические выводы. Прежде всего в практике управления следует учитывать необходимость отслеживания динамики совокупности навыков

персонала в отношении организации взаимодействия фирмы с партнерами и потребителями посредством различения этапов организации этого взаимодействия, включающих выбор и анализ источников информации, характеризующих партнеров и потребителей продукции фирмы, анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направление взаимодействия, разработку мероприятий по направлениям взаимодействия и его реализацию.

Формализацию выводов по данному параграфу можно осуществить на примере алгоритма представления навыков процесса диагностирования в принятии решений. В частности, навыки организации взаимодействия фирмы с партнерами и потребителями могут рассматриваться как индукция методов и способов действия процесса принятия решений, основные этапы которого представлены в следующих четырех процедурах:

1. Постановка задачи (определение диагноза). Необходимость принятия решения вызывается разными причинами: прогнозирование каких-либо возможностей или опасностей, сигналы о расхождении результатов с планами, необычный успех или неудача предприятия: что-то сделано не так и нуждается в корректировке, упущена какая-то возможность в результате того, что вовремя не было принято верное решение. Чаще всего – это нелепое чувство каких-то трудностей. Первая цель правильного диагноза – обострить это смутное чувство, точно определить брешь между желаемым и реальным. Второе – правильный диагноз помогает определить причину возникновения нарушения и препятствие на пути к достижению цели. Наконец, правильный диагноз ставит узкую проблему в контекст более общих целей на высших уровнях организации. Тогда можно определить пределы времени, капиталовложений, кадров, необходимые для решения проблемы.

2. Нахождение альтернативных решений. Здесь исполнитель озабочен тем, как избежать препятствий или удалить их вовсе. Ему необходимы воображение и оригинальность, поскольку ни исследование рынка, ни ЭВМ не спасут плана, пока он не будет четко представлен. Решения могут быть самые разнообразные: от ничегонеделания до изменения целей. Если подходящий ответ не содержится среди рассматриваемых возможностей, окончательное решение обречено на провал.

3. Анализ и сравнение вариантов. Чтобы прийти к окончательному решению, исполнитель должен определить основные различия или «критические факторы», с которыми необходимо связать, всю соответствующую информацию – мнения и принятые факты. Такой анализ приводит не только к списку всех за и против для каждого варианта, но и к доказательству сравнительной важности частных преимуществ и недостатков.

4. Выбор окончательного плана действий. Лишь изредка преимущества какого-то варианта бывают очевидными. Чаще менеджеру приходится балансировать между несколькими различными факторами, которые теоретически имеют прибыль как общий знаменатель, а практически трудно переводимы в прибыльные последствия. Это могут быть соображения морального порядка, затраты, общественная реакция, реакция потребителя и т. д. Здесь нужно взвешивать все возможные неудачи и шансы на успех. В большинстве деловых ситуаций время и стоимость препятствуют исчерпывающему анализу, и исполнителю приходится определять, когда решимость дороже тщательности. Синтезируя подобные соображения и сравнивая их с результатами делового анализа, менеджер должен сформировать авторитетное (властное) окончательное решение.

Следующей результирующей комбинацией является выявление в структуре управления фирмы элемента, осуществляющего отслеживание динамики совокупности навыков персонала в отношении организации взаимодействия с партнерами и потребителями продукции фирмы посредством различения последовательности реализации этапов организации этого взаимодействия с целью внесения должностной корректировки в деятельность персонала по организации данного взаимодействия.

Традиционный подход к управлению персоналом распределил бы подобные функции среди руководителей среднего звена, однако акцент делается именно на включении нового элемента управления, выполняющего эти функции. При этом добавление элемента частично разрушает совокупность аналитических процедур, необходимых руководителю для эффективного управления персоналом. Однако интересно рассмотреть элемент подобной деятельности у отдельных менеджеров, например при определении основной причины разрыва намечаемого действия и его реального осуществления.

Поиск главного препятствия. Подыскивая варианты ликвидации разрыва, принимающий решение обычно учитывает причины разрыва. Однако слишком часто это происходит интуитивно и подчас подсознательно. Предположения относительно причин оказываются всего лишь симптомом основной причины, а иногда и вовсе с ней не связаны.

Например, в начале производства замороженных продуктов производителям было трудно определить желаемый уровень спроса на товары. Сначала попытки закрыть разрыв между желаемой и реальной продажей делались в области рекламы. Казалось, что логической причиной малого спроса было отсутствие интереса у потребителей. Затем производители решили, что причины безразличия покупателей в непонимании преимуществ замороженной пищи. И только после того, как оба предложения оказались несостоятельными, было предпринято серьезное исследование этого вопроса. Оказалось, что главная причина кроется в нежелании розничных торговцев держать на складах нужное количество товаров. Торговцы избегали капиталовложений в несколько сот долларов в холодильные установки. Если бы производители продолжили бомбардировать потребителя, они использовали бы потребительский спрос, чтобы заставить торговцев вложить капитал. Однако этот путь оказался бы слишком дорогостоящим.

Следует искать «корень зла». «Кепнер – Трего ассошиейтс» – фирма-консультант по вопросам управления, специализирующаяся на диагнозах, предлагает два способа определения причины.

Первая состоит в том, что пытаюсь понять причины провала какой-то цели, принимающий решение должен концентрировать внимание на различных ситуациях, когда эта цель достижима и когда нет. В качестве простой иллюстрации рассмотрим проблему, стоящую перед управляющим по сбыту товаров, который пытается понять причину запоздалых сообщений от его коммивояжеров.

Если от одних сообщения поступают вовремя, а от других запаздывают, объяснение, вероятно, следует искать в различиях между людьми и условиями работы. Что?, Где? и Когда? – это вопросы, посредством которых менеджер формирует ряд гипотетических причин. Например, если он обнаружил, что с опозданием регулярно поступают сообщения с определенных участков, ему следует искать причину в различиях между районными учреждениями. Если же окажется, что эта проблема присуща всем участкам, нужно искать какие-то другие факторы.

Второй принцип Кепнера–Трего подчеркивает силу отрицательного мышления при определении причины. Установив гипотетические причины, принимающий решение не должен избегать факторов, их подтверждающих, а наоборот, пытаться их опровергнуть, «расстрелять». Они должны быть проверены относительно всех различий с позиций всех «где?» и «когда?», существования проблемы. Логика такого отрицательного подхода заключается в следующем: можно найти сотни факторов, подтверждающих гипотетическую причину, но все они никогда не смогут стать окончательно убедительными. И в то же время достаточно одного факта, отвергающего реальность этой причины, и ее можно снять с повестки. Таким образом можно ликвидировать большинство предложений, а оставшиеся подвергнуть тщательной проверке.

И в заключение необходимо осуществить рассмотрение динамики совокупности навыков персонала по организации взаимодействия фирмы с партнерами и потребителями как компонента, обеспечивающего развитие деятельности фирмы в условиях перехода к рынку на основе открывающейся возможности к корректировке объема выпуска как гарантии в условиях рыночной конкуренции.

Подобные цели достигаются через увеличение при практическом отслеживании информации объектов, а следовательно, и степени различия взаимосвязей, в частности, проблем управления персоналом.

Проблемы не остаются изолированными, особенно на предприятиях, где внутренняя и внешняя интеграция являются основой для выживания. В подобной ситуации, приступая к диагнозу одного какого-то аспекта, скоро убеждаешься, что любое предложенное действие будет влиять на все операции, не включенные в наш анализ. Диагноз должен охватить все связанные между собой аспекты, даже если в конце концов будет решено иметь дело с ними со всеми разом. В связи со всем сказанным встает важная задача последовательности анализа и действий.

Наглядным примером могут служить трудности, испытываемые «Эпегени Электри Компани». Чтобы удовлетворять растущий потребительский спрос, компания должна постоянно увеличивать производственную мощность. Фактически компания уже засыпана запросами потребителей. Любое решение этой проблемы должно учитывать размер электростанции (потребовались бы миллионы долларов), время (строительный цикл 5–8 лет) и тип используемого топлива (атомное, нефть или уголь). В это время начинается кампания против загрязнения среды. Общественный страх перед радиацией свел на нет возможность строительства электростанции на атомном топливе: протесты экономического порядка заставляют компанию предпринимать попытки найти благоприятное решение о размещении электростанции, работающей на угле. В результате компания ищет пути повышения тарифных ставок

стоимости рабочих, чтобы улучшить положение с заработной платой и заявляет о своей несостоятельности изыскать средства для строительства электростанции, если заработная плата не будет увеличена. Однако требование общества о недопущении загрязнения среды и уменьшении освещения улиц и витрин может заставить государственную комиссию отказать в повышении зарплаты.

Таким образом, перед компанией полдюжины основных проблем, требующих тщательного диагноза с точки зрения основных причин, препятствий и ограничений. Кроме того, необходимо проанализировать общую ситуацию, чтобы попытаться установить какую-то последовательность анализа и диагностирования.

Нет однозначного ответа на вопрос о том, как поступать с подобными сложными диагнозами. Если сразу видна самая важная проблема, она изучается первой, и ее разрешение накладывает какие-то ограничения на решение всех остальных проблем. Если предварительный анализ показывает, что для одной или нескольких задач существуют приемлемые решения, которые не окажут заметного влияния на другие задачи, тогда можно отложить на время разногласия и споры. Финансирование строительства электростанции – случай, описанный выше, как раз попадает в эту категорию. Другой возможный подход заключается в одновременной работе над всеми основными проблемами. В этом случае необходимо как можно скорее представить пробные решения для каждой из них людям, которые занимаются смежными проблемами, с тем чтобы можно было использовать эти решения при планировании работы над другими нуждами и проблемами. Этот процесс повторяется с последовательными уточнениями (предполагается, что все проекты продвигаются с неодинаковой скоростью). Разумеется, необходимо разработать какую-то структуру последовательности. Если каждая проблема диагностируется и изучается отдельно, возможности несовместимости, затраченных зря усилий и проволочек поистине несметны.

В результате можно отметить регулирующую процедуру рассмотрения динамики совокупности навыков персонала фирмы в отношении организации взаимодействия с партнерами и потребителями как компонента, обеспечивающего развитие деятельности фирмы.

Она заключается в выявлении в структуре управления фирмы элемента, осуществляющего отслеживание динамики совокупности навыков персонала в отношении организации взаимодействия с партнерами и потребителями как компонента, обеспечивающего развитие деятельности фирмы в условиях перехода к рынку.

В качестве вывода данного параграфа можно привести следующие обстоятельства:

1. В содержании управления персоналом предпринимательской организации необходимо различать качественную сторону в действиях сотрудников в отношении установления и развития организационных взаимосвязей с партнерами и потребителями товаров и услуг на основании фиксации навыков и способов принятия организационно-управленческих решений и степени их рациональности и эффективности.

2. Оценку персонала, проводящего вышеуказанные действия, проводить на основе выявления и учета тех действий, которые вводятся помимо определенного ранее нормативного распорядка, то есть нового организационно-управленческого компонента, который обеспечивает развитие организации.

3. Оценка данного компонента организационно-управленческой деятельности проводится с точки зрения открывающихся возможностей координации совместных действий организации с партнерами и потребителями с позиций перспективности и рентабельности (как материальной, так и социальной).

4. Динамика совокупности навыков персонала в отношении взаимодействия с партнерами и потребителями должна обеспечивать высокую конкурентоспособность и поступательное развитие функционирования данной организации.

§ 3. Использование мониторинга компетентности персонала в целях адаптации его к динамике внешних условий

В настоящее время тенденция к быстрой смене внешних условий функционирования организации ставит под вопрос возможность соблюдения оптимальности действий фирмы. Однако данное затруднение разрешимо при соответствующем различении в содержании системы менеджмента персонала предпринимательской организации оно рассматривается как совокупность приемов и навыков, позволяющих на практике произвести определение соотношения между действиями каждого рода деятельности.

Именно поэтому предприниматели и менеджеры всегда уделяли большое внимание «человеческому

капиталу» как источнику создания прибавочного продукта. Современное же «прозрение» менеджмента связано с осознанием объективной тенденции повышения роли человеческого фактора в обеспечении экономического роста. На уровне компаний это выступает в виде перемещения акцента с вещественного на личностный фактор в системе управления производством. Сегодня бизнес откровенно говорит о том, что «в мире с возрастающей мобильностью технологии и капитала конкурентоспособность исключительно зависит от качества, производительности и гибкости человеческих ресурсов». Ведущие западные эксперты прямо отмечают, что «по мере того как развитые страны вступают в постиндустриальную эру, человеческий капитал играет все более важную роль в их прогрессе». Такое понимание есть по сути ничто иное, как отражение новой роли и места человека в современном капиталистическом производстве.

В условиях перехода к новому типу экономического роста в главных капиталистических странах качество рабочей силы рассматривается как ключевой фактор эффективности и экономической безопасности. Вопросы совершенствования профессиональной подготовки и развития кадров непосредственно увязываются с новой техникой и технологией, переменами в сфере занятости, перестройкой хозяйственно-политического механизма.

Быстрое обновление техники, накопление информации и новых знаний предполагают непрерывное обучение и повышение квалификации рабочих, научно-инженерных кадров, служащих. Сегодня период времени, в течение которого устаревают половина знаний рабочего, по западным оценкам, сократился до 3-5 лет.

И это обосновано с позиций темпов развития экономических процессов. Совершенно очевидно, что объективная оценка субъектом, осуществляющим руководство действиями персонала, действий сотрудников как действий по организации работников фирмы, включает:

- самостоятельный сбор и оценку информации;
- выработку самостоятельного решения на основании самостоятельно проведенного расчета;
- опосредованное соотнесение своего управленческого действия в отношении работников фирмы с общим планом деятельности фирмы как отдельного автономного действия, производимого в условиях несовершенной конкуренции, обуславливающегося переходным периодом.

Во вновь образуемых компаниях многое сначала держится на неформальных контактах. Дело упрощается, если в одном лице предприниматель выступает как собственник, организатор и новатор. Но по мере роста и усложнения организационно-хозяйственного механизма появляются новые управленческие задачи. И предпринимательские организации применяют различные методы, чтобы противостоять бюрократии, подавлению инициативы, чтобы увязывать работу внутрифирменных предпринимателей с конечными результатами.

Повышение гибкости современного производства, интеграции в него НИОКР и, следовательно, перестройка организации работы требуют «разбаррикадирования» жестко регламентированных форм максимального разделения труда, пересмотра устаревших систем должностных обязанностей и трудовых функций рабочих и служащих. В тех случаях, когда менеджеры слепо подчиняются букве инструкции, дело доходит до нелепостей. Журнал «Интернешнл менеджмент» с сарказмом описывает ситуацию, когда рабочий, в ходе профилактического ремонта станка столкнувшись с необходимостью отключить электрические провода, мог отказаться от выполнения задания, поскольку работа с электропроводкой должностными инструкциями предписывалась только электрикам.

В 80-е гг. многие промышленные корпорации встали на путь радикального пересмотра детализированных должностных инструкций. Во главу угла была поставлена аттестация трудовых функций (отличная от аттестации рабочих мест). Подобная аттестация и раньше использовалась в качестве важного инструмента совершенствования организации труда. Но проводилась она чаще всего на отдельных участках, фрагментарно (например, при установке нового оборудования). Сюда можно отнести и меры по «расширению трудовых функций» в 60–70-е гг., призванные смягчить негативные психологические последствия монотонного труда в конвейерном производстве.

Особенность современных подходов к аттестации трудовых функций на предприятиях – их массовый и комплексный характер. В основе пересмотра должностных и квалификационных схем – ликвидация устаревших регламентированных обязанностей; укрупнение (совмещение) трудовых функций, дифференцированных технократическим разделением труда полномочий работников на рабочем месте и в групповых взаимодействиях; размывание «демаркационных линий» между должностями.

Приведем примеры таких перестроек из практики ведущих компаний. Японский концерн «Хитачи», столкнувшись с падением рыночного спроса на танкеры после энергетического кризиса 1973–1975 гг.,

взял курс на диверсификацию производства своего судостроительного отделения. Новая рыночная стратегия потребовала повышения гибкости использования рабочей силы и пересмотра традиционных должностных обязанностей работников. После тщательной аттестации на заводе в г.Инношима из 128 профессионально-квалификационных единиц упразднили 30, а оставшиеся перестроили в 35 укрупненных должностей и разрядов. В компании «Мицубиси дэнки» на электротехнических предприятиях укрупнение должностей было непосредственно направлено на повышение эффективности взаимодействия работников. На заводе в г.Фукуяма ввели стандарты переаттестации должностей и разрядов, предусматривавшие увеличение трудового цикла, расширение полномочий по контролю качества, получение дополнительной информации и обучение на рабочем месте. В результате, с одной стороны, повысилась производительность (на 10%), уменьшился уровень дефектов (на 50%) и увеличилось число рацпредложений; с другой – резко возросла конкуренция между квалифицированными работниками и усилилось противодействие новшествам со стороны тех, кто привык к узкому набору трудовых функций и незначительной персональной ответственности.

На совместном автосборочном предприятии компаний «Дженерал моторс» и «Тойота» в г.Фримонт (США), где работают 2500 чел., вместо существовавших ранее 75 квалификационно-должностных единиц установили четыре: одну для производственных рабочих и три для специалистов. В результате отмечалось, что гибкие правила трудовой деятельности на заводе позволили резко повысить уровень производительности, поскольку руководство смогло более эффективно использовать трудовой потенциал. Тенденция уменьшения диверсификации рабочих ставок прослеживается в компании «Фольксваген», на одном из заводов которого их число сократили с 28 до 12, в фирме «Вольво», где вместо 5 категорий рабочих на предприятии оставили одну. Аналогичные результаты дало обследование американских высокотехнологичных предприятий, проведенное Комитетом по проблемам эффективного внедрения новых технологий.

В английском филиале японской автомобилестроительной фирмы «Ниссан» после пересмотра трудовых функций и должностной структуры на цеховом уровне персонал делится на две категории: производственные и обслуживающие рабочие; специалисты разбиты на три группы: мастер, инженер, контролер, причем в группу инженеров входят инженеры, технологи, конструкторы, проектировщики и т.д. Сокращение должностей, по мнению менеджеров фирмы, выступает как инструмент управления трудом, призванный разрушить систему жесткого разграничения полномочий и ответственности в современных условиях научно-технического развития.

Преодоление обособленности и технократической раздробленности труда через интеграцию трудовых функций создает необходимую основу для расширения взаимодействия работников и более гибкого использования «человеческого ресурса».

В свою очередь, оценка субъектом, осуществляющим управление действиями персонала, содержания действий сотрудников как действий, реализующих интересы данной фирмы в условиях возможности установления розничной цены на одинаковые товары при наличии у продавца возможности разделять покупателя на группы исходя из эластичности спроса на товары как составляющей условий несовершенной конкуренции придает механизму управления персоналом новые черты.

Во-первых, резко увеличивается поток рождающихся в фирме новых идей и предложений и соответственно расширяется круг «генераторов идей». Во-вторых, усложняется вся система рычагов и стимулов, дополнительных усилий требует формирование благоприятного организационно-психологического климата и условий творческой деятельности, а также более гибкой становится система организации отбора и вознаграждения новых идей и предложений.

Прагматический подход менеджмента к творческой, поисковой деятельности персонала проявляется в стремлении направлять новаторскую активность в русло нововведений, создания новых и совершенствования текущих товаров и услуг. Во-первых, менеджеры исходят из того положения, что сегодня для достижения коммерческих успехов необходима достаточно высокая «плотность» потока новаторских идей – изобретений, предложений по улучшению качества, дизайна, снижению себестоимости и т.д. «Вероятность успеха продуктивных новшеств непосредственно зависит от массового характера потока новых идей. И генерирование большого количества этих идей является критической задачей механизма нововведений», – подчеркивает авторитетный эксперт по проблемам нововведений И.Уинд. Действительно, в начале 70-х гг. в американском машиностроении 30% замыслов по новой продукции доходило до стадии появления на рынке, но 4/5, не выдержав конкуренции, снимались с производства, т. е. лишь 6% доходили до покупателя. В начале 80-х гг. при ужесточении конкуренции идей, патентов эта цифра снизилась до 3%. Следует, кстати, учитывать, что в

зарубежной практике понятие новизны товаров также трактуется достаточно широко. Об этом свидетельствуют, например, результаты обследования более 13 тыс. новых продуктов на американском рынке в начале 80-х гг., проведенного консультативной фирмой «Буз, Аллен энд Гамильтон». Они показали, что 29% товаров были новыми для фирмы (в том числе 100% – новыми для рынка в целом), а остальные 71% были связаны с изменениями текущего производства, в том числе: 26% – с дополнительными изменениями производственных линий, 26% – с частичными улучшениями и исправлениями текущих товаров, 7% – со снижением себестоимости продуктов и 11% – с перекомпоновкой и заменой деталей. Наряду с этим понятие новизны различается между компаниями. Например, машиностроители часто к новой продукции относят ту, которая не производилась 5 лет назад, электронные компании – 3 года, а фирмы легкой промышленности – 2 года назад.

В предшествующие десятилетия в условиях экстенсивного индустриального развития «генерирование идей» связывалось главным образом с кадрами научно-исследовательских подразделений. Среди прогрессивных принципов управления трудом этой категории работников американские эксперты, например, называли предоставление инженерам, специалистам, исследователям, работникам, обладающим чувством ответственности, большей свободой выбора, свободу действий, предусмотрение времени для «вызревания» идей и уменьшение помех и мелочного вмешательства в выполнение работ, повышение восприимчивости менеджмента к новым идеям; учет индивидуальных особенностей работников и поддержку их интеллектуального развития, обеспечение необходимыми для работы инструментами, установление систем оценок и признания технических достижений, а также распространение передового опыта и примеров творческой работы в организации. Но в перенесении подобных рекомендаций на широкие группы персонала фирмы менеджеры сталкивались со значительными сложностями. В одних случаях в неудачах обвинялись теоретики, которые не уделяли должного внимания проблемам «творчества и новаторства». В других перемены наталкивались на противодействие административно-бюрократического механизма в корпорациях.

Умение руководить новаторской деятельностью в большей степени, чем многие экономические и технологические решения, требует строгого научного подхода и высокого профессионализма. Во-первых, это предполагает поиск и привлечение работников, обладающих необходимыми творческими, коммуникационными, предпринимательскими и политическими способностями. Для того, чтобы достичь успехов в условиях конкуренции и постоянного давления технологических новшеств, фирмы вынуждены соперничать из-за творческих работников. Во-вторых, заполучив эту «движущую силу организации», руководители компаний стремятся использовать ее с наибольшей отдачей, для чего создаются необходимые организационно-психологический климат и условия, используются рычаги и стимулы активизации новаторской деятельности. Фактически в последние годы менеджмент предпринимает попытки перейти от «неструктуризованных», не аналитических и интуитивных подходов в деле активизации подачи идей и предложений к системному инновационному управлению процессом «генерирования идей». «Инженеры других подразделений, промышленные дизайнеры, ученые, персонал иных функциональных служб – все могут генерировать идеи по поводу новой продукции... – указывает И.Уинд. – И системное управление нововведениями должно охватывать все эти группы».

Здесь – разработка прототипов новых и улучшение текущих продуктов, вопросы сотрудничества с потребителем и совершенствования послепродажного обслуживания, выявление резервов производительности, качества, рационализаторства, совершенствование механизма управления. Для того чтобы обеспечить массовый поток новых идей, руководители корпораций ставят задачу преодолевать обособленность новаторского персонала и расширять инициативу разных групп работников. «Что очень важно, так это усилие творческой активности работников, которые не попадают под классификацию творческих личностей,» – отмечает руководитель высокотехнологичной американской компании Дж. Дамблтон. Это касается и научно-производственных и функциональных подразделений фирмы, и служб маркетинга (где, кстати, возникает 20 – 40% идей относительно новой продукции), и даже связанных с компанией поставщиков и субподрядчиков.

Значительные усилия в корпорациях США, Западной Европы и Японии предпринимаются для выявления принципиальной основы перестройки управления новаторской деятельности. Как правило, менеджеры исходят из эмпирических обобщений практики передовых компаний. Что называется в первую очередь? Это формирование благоприятного социально-психологического климата, в основе которого лежит взаимное доверие персонала фирмы, признание возможного допущения ошибок в поисковой работе, установление свободных коммуникаций в организации, ясное формулирование

стратегии и процесса планирования; расширение полномочий работников в определении целей и задач; изменение механизмов контроля. Сюда также относят индивидуализацию условий и режимов работы, реалистичное и четкое целеполагание, наличие оперативной обратной связи, открытость межличностных коммуникаций и допущение межфункционального конфликта, многодисциплинарность и расширение трудовых функций работников, вовлечение персонала в подготовку и принятие хозяйственных решений, пористые (размытые) организационные границы и уменьшение конформизма в поведении персонала.

Для того чтобы производимая оценка субъектом, осуществляющим управление действиями персонала, содержание действий сотрудников как действий, реализующих интересы данной фирмы в условиях возможности получения дополнительной прибыли продавцом-монополистом, а также возможности при производстве большого объема продукции данного вида реализовать данный объем у большего числа покупателей, характеризующих условия несовершенной конкуренции, обусловленных становлением рыночных отношений, была по возможности реальной на текущий, а не прошедший момент, необходимо анализировать поступающие данные, организовать обследования, проводить опросы с целью определения возможностей продвижения новых товаров или услуг. Аналитики делают прогноз о перспективах рентабельности новой продукции на основе исследований спроса, дают предложения в области стратегии, рекламы или дизайна товаров. Обычно специалисты в этой области имеют высшее образование. Специалисты в области маркетинговых исследований, обладающие знаниями в области статистики, психологии и экономики, вскоре после работы рядовыми исследователями могут получить высокие посты и стать руководителями направлений или менеджерами. Спрос на таких специалистов постоянно растет, так как американский бизнес в своей маркетинговой политике все больше опирается на результаты сложных исследований. Хороших специалистов в этой области сравнительно немного. Ежегодная оплата – от 20 тыс. до 70 тыс. долл.

Экономисты – исследователи в области личного потребления работают в учебных заведениях, частных фирмах и различных правительственных учреждениях. Они изучают возможности улучшения продукции и услуг личного потребления (мебели, кухонного оборудования, посуды, садового оборудования и т.д.). Эти специалисты постоянно поддерживают контакты с потребителями, передавая им информацию о новых продуктах или услугах. Они активно участвуют в процессах улучшения новых продуктов. Это также чрезвычайно важная специальность в современном американском предпринимательстве, для овладения которой нужны специальные знания, полученные в вузах, а также знания той области, в которой непосредственно работает специалист. В этой работе больше всего ценится коммуникабельность. Ежегодно такие специалисты зарабатывают от 16 тыс. до 40 тыс. долл.

Психолог по потреблению занимается анализом человеческого поведения и мотивацией, связанными с покупательскими привычками и стереотипами. Он проводит обследования и психологическое тестирование с целью определения реакции потребителей на новые продукты или услуги, оказывает содействие подготовке более эффективных рекламных сообщений. На многих фирмах требуют, чтобы психологи имели степень бакалавра. Для назначения на более высокую должность требуется наличие докторской степени. В американском бизнесе распространены психологи и социологи, которые занимаются не только проблемами маркетинга, но и вопросами отношений в коллективе и с потребителями, мотивацией.

В результате приходим к выводу о необходимости различения в совокупности навыков практических действий навыка определения характера изменения намечаемого действия, определяемого проектировщиком в зависимости от последовательных уровней его осуществления, где каждый из уровней в отношении данного действия имеет как определенный набор стандартных показателей, так и относительно случайные факторы, воздействующие на процесс.

В свое время технократическое управление, ориентированное на исполнительский труд, фактически не рассматривало расширение инициативы работников в качестве своей непосредственной задачи. Полномочия персонала в выдвижении новых идей и предложений, в самостоятельных инициативных действиях были жестко регламентированы. Бюрократические организационные формы ограничивали получение информации и установление рабочих контактов и взаимодействий в творческой работе. Управляющие ориентировались прежде всего на стабилизацию текущего производства и минимизацию риска, часто буквально душили новаторские поиски, которые не вписывались в традиционные административные рамки. Практика давала многочисленные примеры неудач новых идей не только из-за противодействия оппонентов, но и в результате многочисленных проволочек и задержек «сторонников». Таковыми, например, являлись непосредственные руководители, отвечающие

одновременно и за текущее производство и за нововведения. Доминирование отчетных показателей и стимулов за краткосрочные успехи лишало менеджеров существенного интереса к радикальным переменам.

Острая критика звучит сегодня в адрес технократических форм и методов стимулирования, не позволяющих активизировать новаторскую деятельность широкого круга работников фирмы. Во-первых, они направлены главным образом на достижение промежуточных результатов и не учитывают особенности творческой работы. Во-вторых, узкая ориентация на «экономического рационального человека» не вовлекает в оборот неэкономические рычаги: альтернативные режимы и условия труда, участие в коллективной работе, расширение полномочий.

Именно поэтому значительное воздействие на результат экономической операции оказывает оценка субъектом, осуществляющим управление персоналом, возможности сотрудников, осуществляющих руководящие действия данной фирмы, использовать наряду с авторитарной моделью осуществления руководящего действия элементов демократической модели управления, в содержание которой входят:

- совещательный характер обмена информацией о ходе конкретного действия между управляющим и находящимся в его подчинении исполнителем;
- выработка совместного решения о ходе и корректировке осуществляемого действия;
- совместное обсуждение членами производственной группы;
- данного конкретного действия в отношении экономических и личностных интересов конкретных исполнителей.

Управление данной организационной фирмой в условиях перехода к рынку, когда в конкурентной борьбе используются в основном недобросовестные методы, управленец должен учитывать следующие факторы:

- прибыльность возможности ограничения объема производства и установление более низкой цены;
- отсутствие у фирмы реальных стимулов к снижению производственных издержек;
- необходимость действий и расходов, связанных с укреплением и расширением своей позиции на рынке, т.е. многофакторность действий внешних и внутренних условий, обуславливающих необходимость расширения круга лиц, существующих в отслеживании конкретного действия с целью его оптимизации, при сохранении авторитарности в принятии окончательного решения. Следует иметь в виду, что в современных модулях менеджмента рекомендуется все внимание уделять не заданиям, приказам, проектам или программам, а четко сформулированным и открыто заявленным целям деятельности.

Рассмотрим цели экономической деятельности на макроуровне хозяйствования.

Макроэкономические цели:

- разработка общей стратегии социально-экономического развития и путей ее реализации;
- включение в мировую экономику и завоевание в ней лидирующих позиций;
- определение экономических функций государства и их осуществление (программно-целевое стратегическое планирование и оперативное управление и контроль за деятельностью предприятий (фирм, корпораций – систем государственного хозяйственного мониторинга);
- защита и отлаживание механизмов конкуренции (установление законов рыночного поведения, антимонопольное законодательство и пр.);
- удержание инфляции на допустимом уровне;
- снижение безработицы до допустимого уровня;
- создание новых рабочих мест (эти цели отнюдь не тождественны друг другу, создание новых рабочих мест может привести к технологической или структурной безработице, поскольку высвобождаемые на устаревших производствах люди не имеют необходимой квалификации для занятия образовавшихся рабочих мест);
- разработка фискальной политики, направленной на сбалансирование государственного бюджета;
- достижение наивысшей производительности общественного труда;
- технологическое и научно-техническое лидерство;
- развитие инновационной деятельности и инновационного бизнеса;
- развитие социальной и экономической инфраструктуры;
- поддержка непромышленных, некоммерческих отраслей; достижение правовой безопасности (правовая база и механизм правовой защиты);
- развитие информационного обеспечения и информационной безопасности как основы

стратегического и социального управления;

- защита окружающей среды, экология;
- развитие системы обеспечения качества продукции;
- контроль внешнеэкономической деятельности (привлечение иностранного капитала, политика протекционизма и пр.);
- политика конверсии;
- конвертируемость денежной единицы.

Легко убедиться, что все перечисленные цели, как, возможно, и другие, не вошедшие в этот перечень, по своему смысловому содержанию тесно связаны между собой, т.е. образуют не дерево независимых целей, как это постулируется в моделях системного анализа, а замкнутый граф нечетко определенных, взаимно перекрывающихся величин.

Анализ, проводимый руководителем, должен выявлять у сотрудников способность оптимизировать сроки управленческих действий за счет использования авторитарной и демократической моделей управления как способа преодоления нерационального использования фирмой производственных ресурсов. При этом он должен отслеживать качества продукции и услуг, изготавливаемых фирмой, разработку стимулов к использованию более прогрессивной технологии, снижение издержек производства и другие необходимые условия, поддерживающие конкурентоспособность организации.

Инновационный тип мышления: по П. Друкеру, это ориентация на «созидательное разрушение» с центральной идеей не приспособляться к неизбежным изменениям, а учиться их использовать. Если сущностью любого управленческого решения является неопределенность, то действия в условиях неопределенности предполагают систематизированную инновационную деятельность, основанную на кибернетическом методе проб и ошибок. При этом изменения воспринимаются как нормальное явление, не помеха в работе, как благоприятные возможности для непрерывного роста и обновления. Особое значение в условиях, когда изменения становятся главным фактором экономической деятельности, приобретает такое качество личности, как **адаптационная мобильность**, т.е. способность жить и работать в атмосфере перемен, чувства нового, стремление учиться и учить других, интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость при внезапных изменениях обстановки; умение отказываться от хорошего во имя лучшего. Инновационный тип мышления и адаптационная мобильность – это характерные черты менеджера-новатора в противоположность консерватору.

Адаптивный тип мышления: ориентация на стабилизацию, оптимизацию, совершенствование существующего; рационализация, стремление к определенности, исключению непредвиденных ситуаций; в идеале – это стремление к созданию алгоритмов управления, должностных инструкций, планов-законов, подчинение логике и знанию.

Мышление, направленное на результат: нуждается в точно определенных целях, критериях успеха, упрощенных моделях действительности; менеджер такого типа мышления – человек исполнительный, обладает ограниченным видением проблем («туннельный взор»), мыслит на знаковом, символическом уровне создания.

Мышление, направленное на учет потерь и упущенных возможностей: менеджер характеризуется аналитическим умом, способностью к системному представлению действительности, умением видеть и просчитывать варианты; некоторые авторы (например П. Хейни) называют такой тип ориентации концептуальным мышлением и выдают его за образец современного экономического образа мышления.

Мышление, направленное на анализ достижения: разбор причин успеха, случайного или непланируемого, его последствий и возможных вариантов использования дальнейшей деятельности; в работах по менеджменту подчеркивается, что сложность такого анализа в неопределенности причин эмерджентных достижений, кроме того, качественные параметры успеха, обязанные случаю, тактическим действиям или избранной стратегии, не находят отражения в обычных статистических данных и технико-экономических показателях производственно-хозяйственной деятельности.

Технократический тип мышления: предпочтение отдается решению текущих инженерных задач, организации производственного процесса; менеджер-технократ предпочитает в качестве подчиненных иметь послушных исполнителей, «людей-винтиков», несущих частичные функции производственного процесса и работающих по предписанным технологическим схемам.

Бюрократический тип мышления: приоритет личных интересов над интересами дела, круговая порука и корпоративный дух техноструктуры, предприимчивость, ориентированная на личные интересы, состязательность в латентных структурах организации, проходящая по написанным правилам

Рассмотрение субъектом, осуществляющим управление персоналом, возможностей сотрудников оптимизировать свои управленческие действия за счет навыков сочетания авторитарной и демократической модели управленческого действия проводится с целью преодоления фирмой:

- недоиспользованности ресурсов для производства товаров;
- неполучение потребителем продукции по наименьшей цене;
- отсутствия системы приспособления продукта к потребительскому спросу через дифференциацию продукта;
- отсутствия системы приспособления продукта к потребительскому спросу через рекламное обеспечение.

Менеджмент активно вмешивается в подготовку персонала, развивает навыки нахождения нестандартных решений, создает необходимые условия для эффективной групповой работы. Опыт показывает, что различные оперативные совещания научно-инженерных кадров по поводу технических проблем, инициативный анализ рыночной ситуации в подразделениях маркетинга, межфункциональные обсуждения по вопросам нововведений и другие – требуют четкой организации, хорошей подготовки и эффективного использования специфических приемов и методов научной организации творческого процесса.

Со способами нетривиального мышления и с приемами активизации групповых поисков менеджеров компаний знакомят в ходе обучения в школах бизнеса и в системе повышения их квалификации. Для методического обеспечения проведения сессий по «генерированию идей» привлекаются эксперты и представители «индустрии консультирования». Особого внимания заслуживает, на наш взгляд, стремление вооружить персонал навыками неортодоксального («нешаблонного») мышления и использовать специфические методы группового «генерирования идей».

Важным источником появления новых идей относительно создания и разработки товаров и услуг, организационных и коммерческих решений менеджеры называют «нешаблонное» мышление, которое противопоставляется прямолинейному, основанному на формальной логике мышлению. Суть его – в смелом поиске, нетривиальных решениях, неожиданных аналогиях, освобождении от стереотипов. «Цель нешаблонного мышления – выработка новых идей», – пишет один из авторитетных западных специалистов в этой области Э. де Боно. Эффективный анализ и испытанная технология могут привести к значительным достижениям, а новая идея может способствовать их дальнейшему росту, пределов эффективности новой идеи практически не существует, она может сэкономить от нескольких фунтов стерлингов до миллионов. Именно прикладной характер методов нешаблонного мышления привлекает к ним внимание менеджеров. Самого Э. де Боно в качестве консультанта и преподавателя приглашали многие крупные корпорации («ИБМ», «Шелл», «ИКИ», «Сибегейги» и др.), школы бизнеса и ассоциации по управлению, ведущие телекомпании. Он приводит примеры того, как использование методик «перестройки» мышления и выявления нестандартных проблем позволили одной европейской корпорации увеличить прибыль с 7 млн. до 60 млн. долл. за два с половиной года, а объем продаж – с 60 млн. до 1,2 млрд. долл. Для приобретения навыков применения «нешаблонного» мышления существует ряд технических приемов, и способности можно развить посредством специальных тренировок, организованных совершенно сознательно. Соответствующие принципы управления творческим процессом : осознание господствующих или поляризующих идей, поиск различных подходов к явлениям, высвобождение из-под жесткого контроля шаблонов – в популярной форме изучаются и используются в разных странах.

Важнейшим рычагом поддержания новаторской активности персонала является увязка результатов творческих усилий и инициативных поисков с карьерой. Учитывая это обстоятельство, кадровые подразделения многих компаний внимательно фиксируют новаторские результаты. Например, в японских фирмах данный критерий играет особую роль в решении вопросов перемещений, участия в целевых группах, изменений ранга и статуса работников.

Гибкие системы служебного роста создают многие американские компании. Одно из важных направлений связано с признанием особенностей ролевых функций «генераторов идей» и их психологических установок. Практика показывает, что в одном лице редко успешно сочетаются функции «генератора идей» и администратора. В тех случаях, когда психологические характеристики

творческих работников не отвечают «управленческим» критериям, нет и большой заинтересованности в продвижении по административной лестнице. Учитывая это обстоятельство, компании разрабатывают альтернативные варианты продвижения по службе для творческих работников. Так, в ряде крупных фирм («ЭМ», «Мобил», «Монсанто», «Дженерал миллз» и др.) используется система «двойной лестницы» (или «двух направлений в карьере»), представляются возможности роста по профессиональной (научной, инженерной, функциональной) линии без принятия на себя управленческих функций (руководство сектором, отделом и т.п.)*.

* См.: Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Семенова А.А. Современный менеджмент: теории и модели: Учебное пособие. С. 36.

Поэтому различие в умении персонала предпринимательской структуры своевременно внести практические коррективы в совокупность случайных факторов для реализации намеченного задания, умение сообразовать необходимым образом представления о характере конкретного этапа действия с характером намечаемого к выполнению на данном этапе задания целесообразно воплощать в конкретной форме, основываясь на конкретном подходе к управлению организации в целом.

Неорационалистический подход, в рамках которого развиваются идеи организационного проектирования, предполагает, что выполнены следующие условия:

- цели системы и ее подсистем определены в точной формулировке и соответствуют друг другу;
- права, обязанности, функции руководства могут быть распределены между всеми участниками хозяйственной деятельности непротиворечивым образом;
- известны или по крайней мере могут быть выявлены закономерности поведения субъектов экономической деятельности;
- построена модель социально-экономической системы, в которой эта деятельность протекает;
- заданы критерии эффективности или целевые функции в количественном выражении.

По сути дела это новая формулировка старых идей Ф.Тейлора и его последователей, которые любили сравнивать правильно работающее предприятие с механизмом часов: «Предприятие должно быть отлажено и работать как часы!». Как известно, В.И. Ленин переносил этот принцип на все народное хозяйство, которое должно работать по единому плану, как один большой завод или фабрика. Наиболее развернутое воплощение в наши дни эта идея получила в теории «идеальной бюрократии» Макса Вебера и в работах Г. Саймона, который, соединив концепцию «научного менеджмента» с психологической теорией бихевиоризма, сводящей все сложнейшие формы организационного поведения к простейшей схеме «стимул – реакция», пытался построить рациональную модель менеджмента. Он же заложил представление об алгоритмах управления, позволяющих выбирать управленческие воздействия в строгом соответствии с заранее заданной инструкцией.

Индетерминистический подход основан на изучении свойств активных целеустремленных сверхсложных систем, в которых все решает фактор неопределенности. Все трудовые коллективы рассматриваются как активные недетерминированные системы, которые отличаются такими свойствами, как многомерность параметров, стохастичность, сложность строения и сложность языка описания, многоцелевая направленность поведения, инерционность, нелинейность. Модели менеджмента в таких системах получают, используя принципы системных исследований: принцип многомодельности, локально-интегративной связанности, системной редукции, контринтуитивного поведения, дополнительности, иерархичности строения и обратной связи*.

* См.: Введение в бизнес. М. – Минск, 1990. С. 50–51.

В условиях перехода к рыночной системе отношений содержание работы субъекта управления с персоналом следует рассматривать как кадровые нововведения, т.е. целевую деятельность по модернизации управленческих функций, осуществляемых персоналом в направлении решения задач эффективного функционирования производственных и маркетинговых структур данной фирмы на основе развития социально-экономических механизмов воздействия на работников фирмы с целью оптимизации ее функционирования на целевом рынке.

Следовательно, в центре внимания стоит отдельный исполнитель некоторой функции, привязанный к данному месту и данному времени, а задачи исследования состоят в том, чтобы найти «оптимальные» сочетания рабочих действий.

Однако опыт внедрения рекомендаций научных организаций труда и управления убедительно, на наш взгляд, показал, что даже при изучении внешних исполнительских трудовых функций нельзя оставлять без внимания социальные, психологические и культурологические аспекты поведения людей

в их совместной деятельности. Тем более это важно при изучении труда руководителя, чьи трудовые функции складываются в основном из интеллектуальных операций, которые органически вплетены в совместную деятельность и составляют единое целое с трудовыми действиями всех остальных членов коллектива.

Назрела необходимость значительно расширить традиционные управленческие задачи, учитывать в них личностные качества работников (руководителей и подчиненных), их индивидуальные и групповые цели, потребности, мотивы поведения, а также системы взаимоотношений в трудовом коллективе. Этого настоятельно требует формирование новых направлений теории менеджмента. Целью этих направлений, на наш взгляд, должна стать выработка принципов и методов мотивации трудового коллектива, чтобы создать условия, необходимые и достаточные для реализации организационных задач.

Очевидно, что мотивирующие воздействия должны быть направлены на конкретных членов коллектива, а точнее – на индивидуальные цели, потребности, интересы работников. Но эти личностные характеристики под влиянием воздействий в конечном итоге изменяют поведение людей, а в условиях совместной экономической деятельности – экономическое поведение людей. Следовательно, предметом исследований в теории современного менеджмента должно стать экономическое поведение людей в их совместной деятельности.

Содержание работы субъекта, осуществляющего управление персоналом, как действий по обеспечению модернизации управленческих функций в условиях несовершенной конкуренции, характеризуется:

- наличием неупорядоченного количества продавцов, реализующих дифференцированный продукт;
- наличием неупорядоченного количества фирм, имеющих различный размер и производительность;
- наличием множества мелких фирм, реализующих разнородную продукцию;
- наличием «отсутствия затруднений» в условиях входа и выхода с рынка;
- отсутствием планируемого воздействия на рассмотрение как ограничение спроса посредством влияния цены, своевременным внесением практически коррективов в совокупность факторов, которые должны доуточняться положением по продвижению проектов фирмы, работой со средствами массовой информации и поддержанием связей с общественностью. Это очень трудная и квалифицированная сфера деятельности персонала, требующая определенных психологических и внешних данных. Обычно работники этой сферы имеют дипломы по специальностям в области отношений с общественностью или журналистики. Высоко ценится опыт работы в области рекламы и журналистики. Уровень зарплаты – от 20 тыс. до 100 тыс. долл. и выше. Многие работники по связям с общественностью получают повышение вплоть до высшего эшелона управления фирмы. В крупных банках и корпорациях имеются специальные посты вице-президентов по связям с общественностью, которые руководят отделами. Нередко для такой работы крупные корпорации приглашают известных людей. В частности, в 50-е гг. одним из работников по связям с общественностью в «Дженерал электрик» был будущий президент США Р. Рейган. В 80-е гг. такой работой для компании «Крайслер» занимался известный американский певец и актер Ф. Синатра.

Представители компаний по сбыту продвигают для продажи все производимые фирмами товары. Раньше их называли коммивояжерами. Эти бизнесмены имеют контакты как с частными фирмами, так и с государственными организациями. Они регулярно посещают перспективных клиентов в районах, которые за ними закреплены. Представители по продажам обязаны знать досконально производимую продукцию, вести необходимое для продаж делопроизводство, заключать сделки и т. д. Образование, которое необходимо для этой работы, может быть самое разное – от среднего до высшего коммерческого или инженерного. Эти работники получают дополнительные знания во время специальных, довольно длительных занятий, которые организует фирма. Одно из главных качеств, необходимых для этой работы, – умение поддерживать контакты с людьми и терпеть самых сварливых и несносных клиентов. Оплата производится на основе зарплаты плюс комиссионные от объема оформленных продаж. И в среднем работники этой категории получают от 30 тыс. до 60–70 тыс. долл. в год.

Агенты фирм-производителей выполняют практически ту же функцию, но они не являются штатными работниками фирм, а связаны с ними на основе агентских контрактов. Агенты получают материальное вознаграждение на комиссионной основе. В среднем оно составляет до 40 тыс. долл. в

год, но заработок может достигать 100–200 тыс. долл.

Менеджеры по продажам контролируют сделки, которые осуществляют представители фирм по продажам. Этот контроль осуществляется на региональном и национальном уровнях в зависимости от полномочий менеджера. Всем работникам, занятым в области продаж, необходимы такие качества, как коммуникабельность, терпеливость, умение найти общий язык с самыми различными по характеру людьми.

Содержание действий сотрудников, осуществляющих управление соответствующего информационного обеспечения, указывающего на владение персоналом основным содержанием внешних условий деятельности фирмы, а следовательно и выделение возможности соотнесения своих «внутренних» действий с ее целями на рынке на основе использования социально-экономических механизмов воздействия на исполнителей ее производственной и маркетинговой деятельности, в своем историческом аспекте обусловлено формированием одной формы собственности – общегосударственной. Однако, несмотря на то, что проблемы управления рассматривались в рамках идеологизированной экономической науки, множество конкретных методов и методик имело универсальный характер и не зависело от формы собственности. Многие методы могут быть с успехом применены в условиях перехода к рыночным отношениям. Возникновение новых видов собственности, их взаимопроникновение требуют разработки новых принципов, подходов и методов управления в условиях развития предпринимательской деятельности.

В рамках отечественной теории управления были разработаны законы управления социалистическим общественным производством; методы и функции управления общественным производством; закономерности и принципы организации систем разных рангов; критерии оптимальности; теории и методы анализа систем управления; теории управленческого труда, методы его количественной и качественной оценки; теории решений; теории социально-экономических систем; теории эффективности управления производством.

Наиболее важными задачами организационного проектирования стали: рационализация организационной структуры управления; совершенствование технологии выполнения работ, условий труда и использования рабочего времени ИТР и служащих; развитие информационного и документационного обслуживания деятельности, необходимое оснащение подразделений организационной и вычислительной техникой.

Рационализация организационной структуры управления проводится в направлении создания типовых штатных расписаний. Рациональные структуры должны содержать минимум уровней иерархии, удовлетворять требования норм управляемости, иметь рациональные формальные связи и численность персонала. В таких структурах соблюдается оптимальное распределение функций, отсутствует их распыление, избыточность и т.д. Основными методами построения организационных структур служат методы аналогий и сравнений, экспертных оценок, организационно-экономического моделирования и т.д.

Совершенствование технологии выполнения работ состоит в построении схемы рациональной кооперации работников для эффективного выполнения работ. Реализуются эти схемы методами построения так называемых матриц распределения прав и обязанностей, органограмм и документограмм.

Улучшение условий труда и использования рабочего времени – наиболее известная область организационного проектирования, составляющая предмет научной организации труда (НОТ).

Развитие информационного и документационного обслуживания – задача разработки различного рода АСУ. Это направление непосредственно связано с проблемой оснащения аппарата управления организационной и вычислительной техникой – средствами труда для переработки информации.

Различают такие разновидности оргпроектирования, как локальное, содержащее какую-либо из перечисленных задач, и комплексное – включающее в себя все задачи. На практике реально внедрены и функционируют задачи локального проектирования. Комплексное организационное проектирование не нашло своего практического использования, видимо, из-за сложности стыковки работ по локальному оргпроектированию, выполняемых, как правило, специалистами различных профессий, отсутствия должной координации работ по организации управления на предприятиях*.

* См.: Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Семенова А.А. Современный менеджмент: теории и модели. С. 20.

Процедура различения умения персонала фирмы создать соответствующие условия за счет введения необходимого резервного компонента, отвечающего интересам намеченного действия и позволяющего

адаптировать его целостное содержание к внешним условиям, базируется на моделях менеджмента, основанных на идее самоуправления и упразднения управленческого аппарата, истоки которой мы находим еще у Ф.Тейлора. В условиях действия фактора неопределенности в сверхсложных системах управление как социальный институт менеджмента представляет собой ключевой фактор развития цивилизации; и речь должна идти не об упразднении хозяйственных руководителей (здесь имеется в виду ликвидация вертикальных иерархических связей линейных руководителей в организационной структуре управления), а о повышении их управленческой подготовки, профессионализме, общей и управленческой культуре и нравственно-этических качествах личности.

Предложенные О.Хаксли, Д.Джонсом и В.Белоцерковским методы самоуправления на основе групповой формы собственности пропагандируются как модель менеджмента, осуществляемая самим персоналом организации, владеющим средствами производства в виде внутреннего акционерного капитала и имеющим право решающего голоса. По своему содержанию эта модель менеджмента мало чем отличается от многовековой организации артельного труда, общины или коллективного хозяйства. По-видимому, в далекой перспективе эта модель самоуправления не получит шансов на выживание. Но в многоукладной экономике ее вариант, известный на Западе под названием ЭСОП (Белоцерковский), вполне допустим хотя бы как социально-экономический эксперимент*.

* См.: Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Семенова А.А. Современный менеджмент: теории и модели. С. 91.

На более низком уровне иерархичности системы управления нужно, признавая, что межличностные отношения являются главным фактором труда менеджера и предпринимателя, исследовать такую тенденцию, которая, по принципу дополнительности, вытекает из отмеченной еще в начале века особенности организации производства в условиях развитого рынка; так указывали на отделение функции владения собственностью от функции управления капиталом и его ресурсами. Теперь прямо противоположный процесс: функции предпринимателя и функции менеджера соединяются в деятельности субъектов экономического поведения. В крупных корпорациях появляются менеджеры-антрепренеры и менеджеры-интрапренеры, создающие на свой страх и риск самостоятельные предприятия или автономные подразделения в структуре корпорации (интрапренерство). Новая система организации производства, называемая «франчайзинг», также подразумевает соединение предпринимательских, исполнительских и менеджерских административных функций в работниках аппарата управления такими предприятиями.

Можно говорить также о появлении менеджеров-преобразователей, которые в процессе инновационных технологических, организационных и управленческих сдвигов непрерывно преобразуют структуру корпорации, ценностные ориентации, культуру и философию менеджмента, трудовую мораль и механизмы мотивации. Меняется и сам стиль деятельности менеджера-антрепренера: он постоянно нацелен на конкуренцию и состязательность, проявляет позитивную агрессивность в достижении личных целей, у него высокий уровень притязаний, от честолюбия готов пойти на взвешенный риск и проявляет стремление к преодолению препятствий.

Менеджеры-преобразователи создают вокруг себя атмосферу предпринимательства, поощряют творческую инициативу, открыты новаторским идеям. Так же, как и обычные предприниматели, они готовы реализовать новые комбинации из факторов производства.

Инновационные стратегии менеджмента базируются на новых методах и концепциях управления. По П. Друкеру, это «созидательное разрушение», а по Т. Питерсу и Р. Уотермену – «управляемая анархия», т.е. речь идет о различных модификациях управленческих нововведений и интрапренерства, или внутривладельческого предпринимательства.

Систематический инновационный процесс состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений, в систематическом анализе благоприятных возможностей и оценке потенциала технологических, социальных, экономических и прочих сдвигов, которые рассматриваются как первичные источники нововведений хозяйственных организаций.

Одним из примеров организационно-управленческих нововведений может служить переход от старой организационно-функциональной структуры управления к матричным или штабным структурам, когда ломаются старые барьеры административной субординации и создаются временные коллективы или «команды», ориентированные на решение нестрого заданных проблемы.

Различение субъектом, осуществляющим руководство персоналом, негативных тенденций, присутствующих в мотивации действий сотрудников, осуществляющих функции управления, определяется необходимостью совершенствования выполнения своих функциональных обязанностей в

условиях несовершенных рыночных отношений и характеризуется:

- наличием возможности убытка или неудачи в управляемом коммерческом действии, обусловленном изменчивостью рыночной конъюнктуры;
- отсутствием уверенности в возможности личного осуществления действия, требующего доусовершенствования;
- возможностью потерять «лицо» в глазах руководства при осуществлении новых функций;
- невозможностью встроить свои личностные качества в новый стиль поведения.

Описанный здесь механизм мышления имеет исключительное значение для правильного понимания умственной деятельности деловых людей. Особенность интеллекта делового человека в том-то и состоит, что ему приходится принимать решение и действовать в условиях дефицита времени и информации. Реальные хозяйственные ситуации не укладываются в жестко алгоритмизуемые схемы: каждая конкретная ситуация всегда уникальна, непредсказуема и неопределенна.

Человек, занятый организационной работой, должен решать стоящие перед ним задачи без опоры на непосредственное восприятие предмета совместной деятельности, не имея возможности напрямую манипулировать им. Объекты его умственной деятельности – это преимущественно взаимоотношения людей и связи между ними. Жесткие временные условия, действия фактора неопределенности, внутренняя противоречивость ежеминутно возникающих задач и высокая ответственность – вот в чем причина психологического своеобразия и огромная сложность практического мышления делового человека.

Как же все-таки решать задачу, если она никогда не встречалась раньше и принципиально не подходит под условия заученных алгоритмов? Здесь и сказываются преимущества человеческого мышления перед искусственным интеллектом. Человек, сталкиваясь с фактором неопределенности, способен перейти на наглядно-образный уровень мышления, построив в своем сознании развернутую концептуальную модель проблемной ситуации.

Таким образом, в деятельности любого организатора и руководителя применима теперь уже почти забытая «формула квадрата» Наполеона. Он сравнивал дарование настоящего военачальника с квадратом, высота которого – ум, а основание – воля. Если воля превалирует над умом, то человек будет действовать решительно и мужественно, но малоразумно. У человека с преобладанием ума будут хорошие замыслы и планы, но ему не хватит мужества для осуществления своих идей.

Само по себе различие субъектов, осуществляющих руководство персоналом, в совокупности компонентов, позволяющих привести негативную мотивацию сотрудников к необходимости совершенствования своих функциональных управленческих действий, обеспечивающих свое развитие на основе совершенствования качественной доопределенности своего управленческого действия за счет совершенствования приемов его расчета и детализации, как необходимого в условиях несовершенных рыночных отношений, характеризующихся покупательской кривой спроса на продукцию данной фирмы в условиях неустойчивой конкуренции, отражающей суммарный объем продукции, поставляемой фирмой при каждом значении цены, основано на процессах смены массового производства с его стандартизацией, регламентацией, бюрократизацией, с «ускорением изменений» – сокращением жизненного цикла продукции, ростом разнообразия потребностей, подвижностью ресурсов, вмешательством неценовых факторов конкуренции и других, где современный предприниматель усиливает свое влияние в качестве «цементирующего» звена организации. Динамизм условий воспроизводства предполагает высокую адаптивность предпринимателя, способность вести дело в условиях неопределенности и повышенного риска. В изменениях он видит не столько угрозу эффективности, сколько источники новых возможностей. «Предприниматель не переделывает хаос в упорядоченность. Предприниматель на основе разумного выбора высвечивает ситуацию и видит порядок в том, что другим представляется хаосом», – метко заметил вице-президент «ИБМ» П.Кофмель, выступая на панамериканском конгрессе по управлению. Что же касается сетований бизнеса на уменьшение определенности управления, ясности его задач и предсказуемости карьер менеджеров, то это фактически компенсируется расширением предпринимательского потенциала всего персонала за счет вовлечения работников в принятие и реализацию хозяйственных решений.

Новые условия экономического роста характеризуются резким ускорением научно-технического прогресса. Ключевым фактором эффективности развития организаций становятся нововведения. Обеспечивает их постоянное новаторство предпринимателей. Оно не ограничивается концентрацией внимания на одной-двух идеях и их реализации, но заключается в поддержании высокой плотности потока новых идей, предложений, изобретений, в ускорении рыночной реализации новшеств, в поиске

новых форм хозяйствования, в поддержании атмосферы творчества и инициативности. «Как никогда ранее необходим поиск путей, которые позволяют выявлять, выращивать и удерживать новый творческий дух, который лежит в основе развития корпораций, – замечает американский эксперт Р. Бенсин. – Отсутствие этой творческой силы ведет к стагнации и, в конечном итоге, к гибели организации».

Другая особенность современного роста – повышение роли интеллектуальной составляющей производства и «человеческого фактора» в экономике в целом.

Последовательно прокладывает себе дорогу в передовых новаторских организациях инновационное управление трудом, качественно отличное от господствовавших ранее технократических принципов руководства. В его основе – акцент на поддержание интенсивных горизонтальных взаимодействий в организации, на активизацию творческой деятельности, на объединение усилий разных групп персонала. В эту модель органично вплетен современный предприниматель.

Среди практиков и теоретиков бизнеса традиционно высок интерес к анализу тенденций перестройки управленческой работы в корпорации. Одной из таких работ, привлечших особое внимание менеджмента, стала книга Р. Кантер «Мастера изменений». Она констатирует, что в последнем десятилетии значительно уменьшилась предсказуемость управленческой деятельности и самих карьер руководителей, повысилась неопределенность управленческих задач. В то же время резко возрос общий управленческий потенциал рабочей силы и, следовательно, потенциал принятия управленческих решений.

Касаясь положения руководителей высшего звена, Р. Кантер указывает, что они обладают относительно меньшей властью, чем раньше, действуют в системе с множественными ограничениями. Заметно усилилось давление потребителей, работников, общества как на местном уровне, так и в целом. В то же время резко возросли политические задачи высших управляющих. По сути они становятся политиками, проводя все больше времени вне корпораций, устанавливая связи с внешними партнерами, лоббистами и т.п. Руководители среднего звена оказываются под давлением многих факторов. Здесь и неопределенность развития карьеры, и конкуренция не только между индивидами, но и между целыми подразделениями в корпорациях за выживание, и контроль над ресурсами. Эти менеджеры вынуждены менять стиль руководства от авторитарного в пользу коммуникаций и переговоров, усиливать внимание к вопросам организационного развития, переходить от поддержания стабильности к управлению изменениями. Тем более, что многообразие организационных форм, использование гибких, матричных, целевых структур и самоуправляющихся рабочих групп перестраивает и понятия контроля и командования, и значимость управленческого статуса. Что же касается руководителей низшего звена, то они находятся под мощным давлением со всех сторон. Это связано, в первую очередь, с возросшим образовательным уровнем исполнителей, с распространением принципов соучастия в хозяйственных решениях, новой ролью профсоюзов в корпорации.

В совокупности эти изменения представляют дилемму для управляющих: выступают ли они как угроза или как источник новых возможностей развития? Р. Кантер отвечает на этот вопрос однозначно. Изменения, пишет она, несут в себе новые возможности, если люди готовы к ним, могут мыслить в терминах перемен, могут предвидеть новые повороты и выявлять для себя новые источники экономической и социальной безопасности. Именно с управлением изменениями связывается новое понятие лидерства.

В современной управленческой литературе проблема лидерства носит синтетический характер. Конечно, и раньше ей уделялось большое внимание. Но сегодня выкристаллизовываются качественно иные черты данной функции.

Очевидно, что различие субъектом, осуществляющим руководство персоналом, в компонентах действий сотрудников навыков по самоорганизации своих действий за счет выполнения поставленного задания на основе дополнительной проработанности совершенствования организации управленческих действий сотрудником в условиях стабилизации рыночных отношений, изменяющих характер особенностей кривой спроса в условиях несовершенной конкуренции, характеризуется наличием:

- убывающей кривой спроса;
- зависимости степени эластичности кривой спроса данной фирмы от числа конкурентов и степени дифференциации продукта;
- большого числа конкурентов и слабой дифференциацией продукта, определяющей ограниченное число возможных вариантов управленческих действий.

При непосредственной интеграции нововведение имеет большую стратегическую значимость и тесно

связано с основным производством.

Подобные нововведения в перспективе могут оказать сильное влияние на экономическое положение всей фирмы (например, разработка новой технологии выплавки стали в сталелитейной компании), поэтому они должны осуществляться под непосредственным контролем высшего руководства и в то же время в тесном взаимодействии с действующей системой управления производственными, технологическими и конструкторскими службами и т.п. Иными словами, разработка таких новшеств «непосредственно интегрируется» в существующую систему управления фирмой. Это обычно вызывает явное либо скрытое сопротивление основной организации. Причины этого хорошо известны: боязнь нового, угроза потери управляющими административного влияния в сложившейся структуре и т.п. Ключевой фигурой в системах управления подобными нововведениями является так называемый «чемпион» – изобретатель, знакомый с особенностями функционирования существующей управленческой структуры и одержимый стремлением реализовать свою новаторскую идею.

Отдел разработки нового продукта или развития нового направления хозяйственной деятельности (нововведение имеет большую стратегическую значимость и частично связано с основным производством) обычно создается под реализацию предпринимательского проекта в рамках наиболее соответствующего ему по производственной специализации структурного подразделения (продуктового отделения или группы отделений). Такой подход позволяет сформировать систему управления, в которой сочетаются сильный административный контроль сверху и ограниченные связи с производственной структурой. Контроль за деятельностью отделов разработки новой продукции со стороны штаб-квартиры корпорации осуществляется по «индивидуально скроенным» показателям, не сдерживающим проявление инициативы. В связи с этим отделы выводятся за рамки формальной системы стратегического планирования структурного подразделения, под чьей «крышей» они учреждаются.

Новые специализированные хозяйственные единицы имеют большую стратегическую значимость, однако слабо связаны с основным производством. Сильный административный контроль со стороны корпоративного руководства призван обеспечить своевременное выполнение этими подразделениями поставленных перед ними стратегических задач, как правило – выход на рынок с новым видом продукции. В случае успеха эти подразделения получают статус производственных структурных единиц корпорации.

Микроотделы новых рискованных инициатив (нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость, но при этом сильно связано с основным производством) создаются в рамках производственных отделений для разработки многочисленных «побочных» нововведений. Административный контроль за деятельностью этих микроотделов ослаблен по сравнению с предыдущими вариантами. Руководитель такого венчурного подразделения (работает в нем обычно не более 2–5 человек) пользуется большой свободой в организации его работы. Единственные ограничения – выделенный из фондов соответствующего отделения бюджет и сроки разработки. В то же время микроотделы работают в тесном контакте с производственными и другими службами отделения. Это позволяет венчурным отделам, с одной стороны, без помех пользоваться имеющимся научно-техническим потенциалом отделения (лабораториями, информационной базой, участками опытного производства и т.п.), а с другой – оперативно передавать технологам результаты своих разработок.

Отделения новых рискованных инициатив или «новых венчуров» (нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость и лишь частично связано с основным производством) создаются в случаях, когда высшее руководство корпорации хочет сохранить определенную степень прямого административного контроля над разработкой новшества, по крайней мере до тех пор, пока не будет более четко определена его стратегическая значимость. Однако наряду с привязкой, правда, слабой, к административной системе управления по вертикали, «новые венчуры» полностью выводятся за рамки существующей структуры управления по горизонтали, т.е. практически не имеют формальных связей с действующими производственными подразделениями. Тем самым обеспечивается «управляемая автономия» таких подразделений.

Они представляют собой своеобразные «инкубаторы», в которых вызревают стратегически перспективные, по мнению руководства, инновационные идеи. Эффективность деятельности отделений новых венчуров во многом зависит от работы менеджеров среднего звена, контролирующих разработку соответствующих проектов. В их задачу входит планирование среднесрочных стратегий в новых для компании областях хозяйственной деятельности, а также координация работы над смежными новаторскими идеями в различных подразделениях фирмы*.

Следовательно, необходимость выявления в структуре управляющего субъекта элемента, отслеживающего качественные возможности персонала в отношении использования практического опыта как совокупности свойств и приемов, позволяющих адаптировать намеченное действие к динамике внешних объективных и субъективных условий, может быть реализована за счет активизации мотивационного механизма экономического поведения членов трудового коллектива на основе их самоорганизации. Основные компоненты этого механизма:

- менеджер (руководитель) и подчиненный работник, способные привести в действие внутренние биосоциальные факторы мотивации поведения (творчество, потребности, установки, интересы, ценностные ориентации, цели);
- множество внешних стимулов экономического поведения (социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые условия, производственная среда, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др.). Мотивационный механизм (ММ) реализуется посредством ряда процедур:
- менеджер осуществляет постановку целей (Ц);
- менеджер выбирает стратегию своего поведения (C_m).

Стратегия выбирается на основе оценки менеджером состояния факторов мотивации поведения подчиненного и его внешних стимулов. Далее менеджер моделирует и прогнозирует возможность выбора подчиненным тех или иных стратегий поведения, оценивает ожидаемые результаты:

- менеджер реализует стратегию своего поведения путем воздействий (В), мотивирующих подчиненного к достижению целей (Ц);
- подчиненный осознает воздействия менеджера, принимает (не принимает, или частично принимает) данные воздействия в соответствии с собственными внутренними факторами мотивации поведения и их согласованностью с внешним стимулами. В итоге происходит активация факторов мотивации поведения подчиненного (А);
- подчиненный выбирает стратегию своего поведения и реализует ее в практической деятельности (C_n);
- формируется результат от реализованных стратегий менеджером и подчиненным. Данный результат выражается функционалом (Р) от разности планируемого показателя цели менеджмента (е), соответствующего выбору оптимальных стратегий менеджером и подчиненным, и фактическим показателем (Е), обеспечиваемым фактически реализованными стратегиями. Помимо этого мотивационный механизм характеризуется уровнем использования возможностей менеджера и подчиненного. Он определяется функционалом (Ф) от разности потенциальных (П) и фактически использованных (И) возможностей;
- удовлетворяются общественные коллективные и личные потребности (У).

Таким образом, полнота удовлетворения потребностей зависит от правильности постановки цели и выбора методов активизации факторов, мотивации поведения, степени осознания и принятия подчиненным мотивирующих воздействий менеджера и реализации соответствующих стратегий.

В общем виде символическую запись приведенных процедур можно представить в следующей форме:

$$\begin{aligned}
 &MM = Ц \rightarrow C_m \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow C_n \rightarrow \\
 &\dots \rightarrow P(e - E) \rightarrow \Phi(P - И) \rightarrow Y
 \end{aligned}$$

Выбор оптимальной стратегии экономического поведения наиболее вероятен при максимальной активизации внутренних факторов мотивации во взаимодействии с внешними мотиваторами и в их согласованности.

При выборе оптимальных стратегий менеджером и подчиненным ($E \rightarrow e, И \rightarrow Ц$) самоорганизация поведения и удовлетворения общественных, коллективных и индивидуальных потребностей менеджера и подчиненного (У) достигает своего максимума. При этом значение функционалов $P(e - E)$ и $\Phi(P - И)$ также максимизируется.

Аналогичные рассуждения справедливы и для взаимодействия множества менеджеров и подчиненных.

Для практического использования мотивационного механизма в деятельности менеджеров (снижение конфликтных ситуаций, повышение эффективности принимаемых решений, превентивное руководство и в ходе процесса их обучения – деловые игры) целесообразно разработать методы математического моделирования и компьютерной имитации мотивационного механизма.

Современные менеджеры, освоившие теорию социального управления и овладевшие мотивационным механизмом, получают максимальную возможность ускорить процессы стабилизации экономики России и возродить цивилизованное предпринимательство*.

* См. : Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Семенова А.А. Современный менеджмент: теории и модели. С. 24–26.

Успешная деятельность предпринимательской фирмы в условиях неразвитых рыночных отношений и несовершенной конкуренции, определяющаяся оптимизацией выпуска продукции, при которой предельный доход объема выпуска равен долгосрочным временным издержкам, ставит перед субъектом, осуществляющим управление персоналом, задачу – активизировать свои действия в направлении максимизации прибыли фирмы на долгосрочном временном интервале посредством совершенствования работы по повышению качества управленческого функционирования сотрудников как основы достижения долгосрочной прибыльности ввиду нерентабельности замены персонала в рамках производства данного вида продукции и его реализации из-за основных издержек, связанных с адаптацией нового штата сотрудников, возможна при соответствующем «включении» рабочих групп в деятельность посредством определения основных функций, регламентации прав и ответственности группы и ее отдельным членов. В развитом виде группа обладает технико-технологической и организационной целостностью, объединена определенным (во времени) заданием, несет ответственность за конечный результат его выполнения, самостоятельна в решении различных вопросов организации и стимулирования. Степень автономности группы зависит от того, насколько широкий круг вопросов передается в ее непосредственное ведение. Наиболее типичными на уровне группы являются: определение индивидуальных методов работы; распределение рабочего времени; контроль за качеством продукции; обслуживание оборудования, закрепленного за группой; принятие дополнительных заданий; назначение представителей, координирующих деятельность в пределах предприятия; некоторые вопросы по составу группы и оплате.

Организация работ по внедрению групповой организации последовательно переводится на программно-целевую основу. Выделяются соответственно полномочные и ответственные лица, имеющие поддержку высшего руководства и дополнительные ресурсы для маневра. И здесь необходимы высокий уровень и качество взаимодействия заинтересованных участников и тщательная подготовка «сквозных» вопросов.

Обследования высокотехнологичных предприятий показывают, что для перехода к групповой организации труда используются такие инструменты: создание из опытных рабочих и специалистов «групп по внедрению»; перевод квалифицированных рабочих временно из цехов в проектировочные лаборатории для согласования практических вопросов; участие рабочих и руководителей в совместном ознакомлении с опытом на других заводах; ввод рабочих в группы по разработке гибких производственных систем. Для поддержания благоприятной атмосферы в компаниях организуются совместные дискуссии и обсуждения, в том числе по спорным, неясным вопросам о перспективах, показываются видеофильмы о положительных чертах организационных нововведений, разъясняются вопросы о неизбежности широкой модернизации производства и автоматизации для обеспечения конкурентоспособности.

Внедрение организационных новшеств, естественно, не проходит безболезненно. Нередко требуются дополнительные материальные затраты, на что бизнес идет достаточно осмотрительно. Принятие решений о перестройке организации труда наталкивается на противодействующие желания многих управляющих выжать максимум из существующих форм, основанных на максимальной специализации и разделении труда.

Следовательно, и необходимость различения субъектом, осуществляющим управление персоналом, в совокупности действий, направленных на стимулирование повышения квалификации управленческого действия сотрудников, действий по оптимизации универсальных и специальных нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе деловых отношений как основы совершенствования работы с персоналом, в условиях ориентации фирмы на получение прибыли на долгосрочном временном интервале с необходимостью иметь постоянный штат управления, разрешима посредством формирования групповых форм организации труда, которые являются важным элементом

взаимодействия работников в фирме. Однако многие связи, получая организационное обособление, замыкаются на самих участниках группы. Поэтому для управляющих важно создание условий для внутрифирменных коммуникаций, руководство «сквозными» взаимодействиями персонала в процессе создания новой продукции.

Традиционно менеджмент руководил теми контактами, которые устанавливались схемами организационных структур. В наши дни, во-первых, происходит усложнение коммуникативных сетей в связи с расширением полномочий работников и пересмотром трудовых функций. Во-вторых, меняется отношение к неформализованным контактам как к важному источнику эффективного сотрудничества между работниками, да и между группами и функциональными подразделениями.

В связи с последним уместно привести замечание американских аналитиков: «Среди менеджеров и значительной части теоретиков по организации и управлению эти дополнительные структуры бестолково называются «неформальной организацией» и часто представляются как нечто нежелательное. Но по характеру они фактически нейтральны, и их желательность или нежелательность определяется качеством управления».

В-третьих, все большее значение обретают взаимодействия работников в ходе создания, промышленного и коммерческого освоения новшеств. Их нередко называют «коммуникациями особого типа». Этим подчеркивается ориентация на решение «сквозных» задач и хорошую «обратную» связь, на широкое понимание конечных целей производимой работы и укрепление надежности «стыков» между разными этапами процесса создания новшеств.

На практике, однако, многие компании сталкиваются со значительными трудностями в обеспечении эффективных коммуникаций. Здесь и издержки технократизма, и несостыкованность функциональных интересов, и реальные сложности преодоления бюрократических организационных условий.

По данным обследования американских и европейских компаний, проведенного в 1987 г. Европейским центром по управлению, значительная часть руководителей видит в отсутствии должного взаимодействия и координации потенциальный источник серьезных проблем в корпорации. При этом, данной проблеме большее внимание уделяется в компаниях, где высок уровень прибыльности (69% опрошенных), по сравнению с фирмами, имеющими средний уровень прибыльности (41%). Важно заметить, что более тесная горизонтальная координация отмечалась между функциями сбыта и маркетинга, а также маркетинга и НИОКР. В то же время значительно слабее она наблюдалась между НИОКР и производством и между производством и сбытом.

Действительно, неэффективность взаимодействия работников непосредственно влияет на потери и задержки в «точках перехода» в процессе создания новшеств. Зарубежные специалисты по управлению указывают на трудности установления устойчивых, деловых взаимоотношений на «стыках» между представителями служб НИОКР и производства. В литературе нередко встречаются примеры того, как производственный персонал тормозит, а то и вовсе саботирует предложения научных сотрудников, приходящих на предприятия для выявления недостатков в технологии или для проведения экспериментов.

Таким образом, различие необходимости осуществления субъектом, организующим работу с персоналом, выделения специального структурного элемента, производящего отслеживание в действиях сотрудников, осуществляющих управление этическим компонентом, соответствующей общепринятой для данной фирмы этической норме, и ее последовательное смещение в направлении совершенствования к общенравственным этическим требованиям как основы для реализации целей фирмы в условиях перехода от передовых к развитым рыночным отношениям, не только возможно и жизненно необходимо, но и востребуется организацией, применяющей качественно новые подходы к реализации функций системы управления персоналом посредством условной типизации сотрудников. «Генераторы идей» – важнейший тип новаторского персонала. К его характерным чертам менеджмент относит способность выдавать в сжатые сроки большое число оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем, иметь независимые суждения и ряд других. В качестве «генераторов идей» могут выступать не только ученые и специалисты, выдвигающие новые предложения, но и инженеры, рабочие, функциональные специалисты, выступающие с так называемыми «вторичными инновациями».

Традиционная практика неформального выделения «генераторов идей» в последнее время чаще подкрепляется организационными решениями в кадровой работе. Во-первых, в ряде компаний (например, «ЭМ») выдающимся новаторам присваиваются титулы «генераторов идей» с соответствующими стимулами и льготами в работе. Во-вторых, дифференцированные критерии и

типовые характеристики таких новаторов используются в ходе подбора и расстановки кадров, в частности в приоритетных научно-производственных проектах или при образовании венчурных подразделений.

Примером кадровых решений такого рода может служить «каталогизация» (аттестация) сильных сторон новаторов в ряде компаний с помощью кадровой «матрицы по нововведениям». Координатами такой матрицы являются соответственно: формы научно-технических работ (поисковые исследования, разработки, технические испытания, обслуживание) и инновационная направленность проектов (от повышения эффективности текущих производств до осуществления новых проектов, требующих полной технологической перестройки). В точках пересечения – формальные требования к работникам на разных этапах процесса нововведения. В свою очередь по полученным критериям «генераторы идей» подразделяются на «изобретателей», «синтезаторов» и «аналитиков». Первые, обладая нестандартным мышлением, занимаются постановкой проблем, выявлением на основе переработки большого объема информации перспективных нововведений, направлений и возможностей научно-исследовательских проработок. «Синтезаторы» комбинируют разнообразные идеи и ищут оптимальные пути решения проблем, постановкой которых обычно не занимаются. Здесь особую важность имеют междисциплинарная подготовка, способность разбираться одновременно в технических, производственных и коммерческих вопросах. Наконец, деятельность «аналитиков» ориентирована на создание и производственное освоение конкретных видов продукции. Они связаны с усовершенствованием исходных результатов, лабораторными исследованиями, «полевыми испытаниями, техническими доработками.

«Информационные привратники» – работники, находящиеся в узловых точках коммуникационных сетей, способные аккумулировать и переносить специализированную информацию, контролировать потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений. Они накапливают и распространяют новейшие знания и передовой опыт, «подпитывают» творческий поиск на разных этапах создания новой продукции или проведения организационно-экономических изменений в фирме. «Технологические», «рыночные», «производственные привратники» хорошо различимы в организациях. Чаще всего – это квалифицированные специалисты, имеющие наряду со знанием профессиональных вопросов широкую междисциплинарную подготовку; линейные руководители низшего звена в подразделениях НИОКР со стажем работы 6–8 лет, представители информационных служб и др. В некоторых компаниях (например «Бендикс») публикуются списки «технологических привратников» с указанием их интересов, в других формализация данной функции не является обязательной. Учитывая важность ролевой функции, менеджеры расширяют полномочия этих работников, предоставляют доступ и к информационным источникам, и к специализированным публикациям, расширяют возможности участия в семинарах, конференциях, целевых группах. Обследования показывают, что «технологические привратники» растут по службе быстрее, чем их коллеги, занимавшие первоначально такие же должности.

Для того чтобы быстро выявлять внешние изменения и реагировать на них, компании используют «привратников» в специальных организационных формах. Например, «Дженерал моторс» формирует группы «привратников» – экспертов для анализа тенденций развития и перспектив конкретных технологических направлений или видов бизнеса. Компании «Мерк» и «ИТТ» осуществляют специальные программы «сканирования внешнего окружения». С целью преодоления информационных семантических барьеров с внешней средой выделяются «посредники» – «привратники» со способностью устанавливать внешние контакты.

«Антрепренер» – ключевая фигура процесса создания новшеств. Под ним, как правило, понимается энергичный руководитель в фирме, который поддерживает и продвигает новые идеи, возможно, и свои собственные. Его деятельность проходит в условиях повышенного риска неопределенности, связана с активным поиском нестандартных идей и настойчивым преодолением трудностей в их доведении до реального воплощения. В управленческой литературе «антрепренер» – это предприниматель, который достигает успеха за счет умелой организации и объединения различных ресурсов, наделен способностью упрощать проблемы, всегда может в сложной ситуации выделить одну-две ключевые проблемы, стремится к самостоятельности и независимости. Для «антрепренера» характерны и специфические личностные черты: богатая интуиция, фанатичная преданность своей идее, агрессивность, отсутствие боязни риска, непризнание бюрократических процедур.

Особое внимание работникам с антрепренерскими качествами уделяется в компаниях с агрессивной рыночной стратегией, где высок уровень обновления выпускаемой продукции. Внутрифирменные

кадровые механизмы «настраиваются» на поиск и целенаправленный отбор руководителей с новаторскими качествами. Конечно, при этом учитывается и функциональная дифференциация новаторов-руководителей. Швейцарские эксперты выделяют: «технического антрепренера» как специалиста по технико-технологическим аспектам инноваций, который обеспечивает продвижение идей к их технической реализации; «антрепренера-администратора», осуществляющего административное руководство инновационным процессом, координирующего использование материально-финансовых и кадровых ресурсов; «социального антрепренера», направляющего усилия широких групп персонала в связи с созданием новшеств, формирующего «организационную культуру» в компании и ее подразделениях.

Таким образом, субъект управления при осуществлении своих функций должен уделить внимание не столько профессиональным качествам объекта управления, сколько морально-этическим, оказывающим значительное влияние на функционирование механизма его мотивации.

В данном параграфе мы рассмотрели необходимость различения в содержании процесса управления персоналом такого действия объекта управления, которое определит характер изменения предполагаемого стандартного действия в зависимости от уровня и сложности решаемых задач. Необходимость этого действия вызвана постоянно меняющейся рыночной конъюнктурой. Умение персонала своевременно внести корректировки в свои действия в зависимости от условий реализации намеченного задания является показателем возможности адаптации поставленной цели к изменяющимся внешним условиям рыночной среды. При этом руководитель должен уметь не только сам вносить коррективы для реализации намеченного задания, но и организовать персонал таким образом, чтобы он строил свои действия с постоянным сравнением характера конкретного этапа действия с характером намечаемого действия, находил в них различия и действовал на следующем этапе согласно его характеристикам. Условиями, обеспечивающими такие действия, являются способности персонала использовать практический опыт как совокупность приемов, позволяющих проектировать намечаемое действие к динамике внешних и внутренних как объективных, так и субъективных условий.

§ 4. Отслеживание предпринимательского компонента в действиях персонала для реализации интересов организации

Принимая во внимание необходимость различения в содержании управления персоналом предпринимательской структуры в условиях перехода к рынку действий объекта управления, направленных на устройство нового дела становлением соответствующих взаимосвязей по хозяйственному и организационному налаживанию соответствующего предпринимательского процесса действий, реализующих личный материальный интерес через деятельность данной фирмы, нужно учитывать, что в последнее время формируется тенденция планирования карьеры кадров организации.

Не только у лиц, ищущих первую работу, но и в зрелом возрасте стоит вопрос профессиональной и должностной карьеры и часто смены работы. Это вопрос выбора направления, в котором следует сосредоточить свои усилия с учетом профессиональной подготовки, индивидуального опыта, сильных и слабых личностных качеств, а также возможностей их реализации. Одновременно планирование карьеры в фирме является элементом кадрового планирования для обеспечения рабочих мест на перспективу необходимыми специалистами. В связи с этим во многих фирмах вводят специальные программы планирования карьеры, включают в штат работников специалистов-консультантов по вопросам карьеры.

В основе программ планирования карьеры – стремление соединить потребности фирмы с интересами (профессиональными и личными) ее работников. Для фирмы расчет состоит в более высоком уровне трудовой отдаче работников, заинтересованных в своей карьере, то есть в возможности достичь определенного служебного положения (развитие по вертикали) либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали).

В ряде фирм важная роль отводится консультантам по карьере. Консультант занимается индивидуальным консультированием, оказывает помощь советом в выборе направления развития способностей, в преодолении недостатков.

В некоторых фирмах планирование карьеры достаточно жестко увязывается с проблемами подготовки резерва хозяйственных руководителей и комплектования штата.

Каждый руководитель ответствен за развитие непосредственного подчиненного и планирование его карьеры в тех случаях, когда оно осуществляется. Инициатива может идти от менеджера либо от подчиненного. Но руководитель должен побудить подчиненных к развитию карьеры и разработке индивидуальных карьерных планов, хотя участие в них дело добровольное. Ему же принадлежит право одобрить их или отвергнуть, ввести необходимые, на его взгляд, коррективы в карьерные планы работника. Реализуется это влияние через проговоры предложений, внесенных работником. Проговоры рекомендуется проводить в достаточно мягкой и откровенной форме, действуя убеждением, а не принуждением.

При этом в американских фирмах (возможно, лишь за очень небольшим исключением) речь не идет о планировании занятия конкретной должности к определенному сроку (и это положение отвечает реалиям управления как американского, так, очевидно, и российского менеджмента). Содержанием плана является прежде всего выбор направления (оформленного как список из нескольких должностей и специализаций, в принципе подходящих кандидату и учитывающих перспективные потребности фирмы)*.

* См.: Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка: Учебное пособие. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1996. С. 68–69.

При проведении фиксации предпринимательского компонента в действиях персонала перед субъектом, осуществляющим руководство его составом, возникает необходимость различения понятия карьеры как индивидуально осознанной позиции в поведении сотрудника, связанной с его профессиональным опытом и деятельностью на протяжении трудоспособного периода жизни, в результате которой в обмен на повышение уровня своего профессионализма работник получает пропорционально соответствующие материальные и духовные блага, обеспечивающие повышение качества его жизнедеятельности.

На основании данного различия в понимании карьеры субъект, осуществляющий руководство персоналом, имеет возможность строить отношения с сотрудниками, осуществляющими управление, как отношения, складывающиеся между владельцем управленческим производственным ресурсом (сотрудником) и капиталом, производственным ресурсом данной фирмы (субъектом, осуществляющим управление персоналом), который предоставляет обладателю ресурса возможность реализовать свой профессиональный навык в рамках рыночных отношений.

Именно поэтому для сбора информации, важной как для планирования карьеры сотрудников банка, так и решения вопросов замещения вакантных должностей и анализа потребностей в людских ресурсах в среднесрочной и долгосрочной перспективе, необходим анализ содержания оценок возможностей развития карьеры. Эта форма составляется ежегодно в отношении всех постоянных сотрудников банка (см. рис. 4.1.).

В графе «Код функциональных обязанностей работника» указывается цифровой код занимаемой должности согласно Классификатору функциональных обязанностей.

А. Классификация результатов труда и квалификации работника. Проставляются оценки из последних по времени оценочных форм (баллы от 1 до 5).

В. Уровень должности и специализация в настоящее время. Все должности в банке должны быть разбиты по уровню квалификационных требований и уровню ответственности. Лучше всего, если параметры квалификации и ответственности получают балльную оценку, и сумма балльных оценок тогда укажет на «организационный уровень». В крупном банке можно объективно выделить 7 – 8 таких уровней.

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ			
Дата:	Фамилия:	Должность:	
	Подразделение:	Код функциональных обязанностей работника	
A. Классификация результатов труда и квалификации работника			
Оценки результатов труда		Оценки квалификации работника	
B. Уровень должности и специализация в настоящее время			
Уровень		Специализация должности	
C. Потенциал развития карьеры (дать оценку потенциального роста спустя 3 и 5 лет; если рост не предвидится, представить уровень должности в настоящее время; если предвидится увеличение — проставить 0).			
Уровень должности	Через 3 года	Через 5 лет	Потолок карьеры
D. Альтернативные специализации (указать код альтернативных специализаций, которые могут быть предложены работнику)			
Работник подготовлен уже сегодня		Альтернативная (ные) специализация(и) на будущее	
E. Оценка квалификации (Выставить оценки, наиболее точно описывающие уровень квалификации по сравнению с требованиями должности)			
Профессиональные знания П _____			
Способности решения проблем ПР _____			
Навыки руководства Р _____			
Навыки общения О _____			
Какие должны быть установлены цели (ориентиры) личного роста как исследователя и руководителя на предстоящий год? Опыт какой работы или какая специальная подготовка способствовали бы их достижению? Очертить конкретный план, включающий шаги и средства достижения цели			
Подпись руководителя проводившего оценку	Подпись руководителя соответствующего уровня	Подпись исполнителя (если требуется).	

Рис. 4.1. Оценочная форма развития карьеры.

Под понятием «специализация» подразумевается функциональная специализация. Необходимо указать в этой графе буквенный код общей функциональной специализации (из классификатора), к которой относится должность, занимаемая работником.

C. Потенциал развития карьеры. В этом разделе руководитель, проводящий оценку работника, должен указать, какого уровня в организации (по классификации организационных уровней) достигнет скорее всего работник: 1) через 3 года, 2) через 5 лет и 3) какого уровня он вообще в состоянии достичь (в каждом случае указывается цифровой код уровня соответствующих должностей).

D. Альтернативные специализации. Здесь руководитель дает оценку возможностей работника с двух точек зрения: с позиции готовности в настоящий момент и с позиции наиболее вероятной альтернативной специализации безотносительно срока. Готовность в настоящий момент занять должность с иной специализацией означает возможность приступить к работе в новом качестве без серьезного переучивания и достаточно быстро «войти» в новую должность, базируясь на уже приобретенном опыте и знаниях. (Заполнение этой графы вовсе не означает, что работник должен быть переведен на должность в рамках указанной функциональной специализации.)

Графа «Альтернативная специализация на будущее» призвана дать информацию о том, какие карьерные области в принципе представляют интерес для работника или могут быть полезны для того, чтобы полностью задействовать его потенциал, даже в том случае, если это потребует значительного переучивания и приобретения нового практического опыта. При этом проставляется буквенный код специализаций из Классификатора функциональных обязанностей. В тех случаях, когда, по мнению руководителя, работнику не следует менять специализации, оценивающий руководитель оставляет графу пустой.

E. Оценка квалификации. Оцениваются: 1) профессиональные знания и навыки; 2) способности решения проблем; 3) навыки руководства людьми (баллы проставляются из оценочной формы); 4) навыки общения.

По каждой из оцениваемых позиций выбирается утверждение, наилучшим образом характеризующее

достигнутый уровень квалификации работника в настоящее время из числа задаваемых в форме оценки возможностей. Утверждениям присвоены баллы (от 1 – уровень, превышающий во всех отношениях требования к занимаемой должности, до 4 – работник не овладел в должной мере соответствующими навыками).

Форма «Оценка возможностей развития карьеры» подписывается непосредственным руководителем работника. В отличие от оценочных форм, политика банка не предусматривает ознакомление работника с самой формой, хотя руководитель должен обсудить вопросы развития карьеры работника, поощрить его к разработке индивидуального плана развития карьеры и помочь ему в этом.

Форма передается далее руководителю вышестоящего уровня (регионального, отделений), который обязан проанализировать содержащиеся в ней предложения и выводы и подписать ее в знак того, что имел возможность ознакомиться с ними. Может быть предусмотрено рассмотрение «оценок» и на более высоком уровне, поскольку хорошее знание подчиненных (не только непосредственно находящихся в подчинении, но и исполнителей) является важнейшим условием эффективного управления. Как минимум может быть рекомендовано ознакомление представителя высшего исполнительного уровня банка (вице-президента, курирующего направление) с результатами оценки деятельности (и соответственно с планами и оценками развития карьеры) тех сотрудников банка, чья деятельность оценена как превосходящая установленные стандарты во всех отношениях.

В случае получения работником такой оценки, очевидно, он может рассматриваться как кандидат в «группу резерва», может встать вопрос о новом назначении и/или принятии решений по стимулированию работника за достигнутые результаты. Предложение разработать индивидуальный план развития карьеры может исходить от самого подчиненного либо от его менеджера. Участие в программе является добровольным делом.

При проведении планирования своих действий в отношении размещения в действиях персонала личной заинтересованности в реализации своего материального и духовного интереса перед деятельностью данной фирмы, субъекту, осуществляющему руководство персоналом, необходимо исходить из учета особенностей рынка производственных ресурсов (в том числе и ресурса осуществления управленческого действия), характеризующихся вторичной опосредованностью по отношению к спросу на продукцию, производимую с помощью данных ресурсов и, следовательно, определяющую востребованность данной способности к осуществлению управленческого действия лишь на основе его состояния со спросом на продукцию, производимую данной фирмой.

В связи с этим субъект управления должен отслеживать и оценивать потенциал перспективных работников с целью соотнесения прогнозных вариантов рыночной конъюнктуры и кадровой ситуации в организации.

Потенциал характеризуется не степенью подготовленности работника в настоящий момент к занятию той или иной должностью, а его возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации.

«Резерв» принципиально отличается от «номенклатуры» тем, что он комплектуется на конкурентной основе, состав группы подвижен и регулярно изменяется в зависимости от жесткой оценки объективных результатов деятельности участника в рамках программы. Это означает: 1) ежегодный отбор и оценку деятельности, 2) ротацию и закрепление за менеджером, попавшим в «резерв», каждый раз новых должностных обязанностей, содержащих серьезный «вызов» его способностям и упорству в достижении целей наряду с возможностями ускоренного приобретения практического опыта и знаний, 3) «отсев» участников, не справившихся с новыми обязанностями, и ежегодный пересмотр состава участников.

Для обеспечения межфункциональной ротации и объективного квалифицированного подхода в управлении программой обычно создается представительная комиссия из руководителей подразделений.

В компании в сфере финансовых услуг от управляющих требуют выявления среди подчиненных людей, способных продвинуться не менее чем на два уровня, и отдельно тех, кто предположительно имеет потенциал к тому, чтобы выдвинуться до уровня вице-президента этой компании. Управляющий, представляя список, должен обосновать его (почему так считает), а также указать, что им сделано для развития этих подчиненных. Вслед за «номинацией» предусмотрена процедура отбора меньшей группы в качестве «резерва», с которым будет проводиться дополнительная, особенно тщательная работа.

Представляя свои кандидатуры на комиссии, управляющий должен отстоять свой выбор перед коллегами. При этом он подробнее останавливается на характеристике критериев, по которым выделяет

работников (например, указывает, кому поручает чаще всего сверхсрочную работу, обращается в сложных ситуациях и т.д.).

Развитие таланта управляющего самым быстрым и естественным образом происходит, если ему брошен вызов – поручены такие обязанности и определена такая ответственность, которые требуют задействования всего потенциала работника, всего накопленного багажа знаний и навыков.

Зачастую сам работник считает себя неспособным с ними справиться. Но именно в этих случаях (если работник получает необходимую помощь и поддержку) быстрее всего происходит становление менеджера, развитие его способностей.

К разработке карьерных планов стремятся привлечь в первую очередь работников с хорошими результатами по текущей работе и высоким потенциалом (ниже указаны варианты критериев и факторов, учитываемых при выдвижении). Оценка деятельности работника, как отмечалось, играет здесь очень важную роль.

Само по себе включение должности в карьерный план работника никоим образом не является документом на право ее занятия.

Обязательства фирмы если и возникают, то лишь морального порядка, связанные с эффективным использованием специалиста*.

* См.: Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка: Учебное пособие. М.: Изд-во Рос.экон.акад., 1996. С. 69–71.

Очевидно, необходимо различие субъектом, осуществляющим управление персоналом, при определении степени удовлетворения личного материального интереса сотрудника перед деятельностью данной фирмы, положений и условий на рынке производственных (включающих и способность осуществлять управленческие действия) ресурсов, возникающих в результате практики как несовершенной, так и совершенной конкуренции, и характеризующихся соответственно возможностью и невозможностью оказать влияние на цену ресурсов. При этом в условиях несовершенной конкуренции возможность влияния существует с обеих сторон: продавца (сотрудника персонала, способного осуществлять управленческие действия) и покупателя (субъекта, осуществляющего руководство работы с персоналом). Это обстоятельство особенно существенно для различия, т.к. динамика в сторону упорядочения рыночных отношений есть динамика последовательной утраты субъектом, осуществляющим управление, материальной инициативы в отношении заинтересованности действий сотрудника, и следовательно, подготовки и замены ее инициативой иного нематериального плана, основанной на предоставлении к раскрытию сотрудником в процессе деятельности фирмы своих личностных качеств. Именно поэтому вопросы продвижения руководителей фирмы не являются простыми и сами по себе несут элемент противоречия, так как их решение зависит от точки отсчета – прошедшего (результатов деятельности), настоящего (готовности к выполнению новой работы) и будущего (потенциала к развитию).

Фирмы используют три вида информации:

1. Данные о работе и результатах деятельности кандидата на всех предшествующих должностях.
2. Личные суждения, в первую очередь руководителей и других лиц, непосредственно работавших с кандидатом.
3. Результаты тестов и других формальных испытаний. Обычно ими проверяют не усвоенные навыки, а способности. Рассчитаны они на выявление потенциала для занятия должности на две-три ступени выше той, которую занимает работник в настоящее время.

Во всяком решении о продвижении важна оценка как минимум трех сторон. Во-первых, самого работника и его коллег; во-вторых, нанимающего управляющего (руководителя, под чьим началом находится обсуждаемая должность); в-третьих, более высоких уровней руководства, представляющих интересы фирмы в целом.

Различие в оценках нанимающего управляющего и руководителей более высокого ранга связано с тем, что организация в целом имеет более широкие задачи и отличные приоритеты. Для нее важно «развитие» управляющих, обладающих высоким потенциалом к продвижению, даже в большей степени, чем текущая эффективность на той или иной должности. Но важна и оценка с позиции уже достигнутых результатов – учет этого фактора в первую очередь определяет, насколько «справедливой» воспринимается кадровая политика фирмы. Это также страховка от возможных ошибок при опоре на субъективные личные суждения и вероятностные (недостаточно надежные) формальные проверки потенциала работника.

Фирмы стремятся учесть различие интересов и оценок непосредственных руководителей и верхнего эшелона управления.

Во-первых, всех управляющих учат распознавать потенциал работника и соотносить его с долгосрочными целями корпорации.

Во-вторых, администрация обычно непосредственно вмешивается в процесс выдвижения. «Отслеживается» группа менеджеров до тысячи человек.

На более низких уровнях всячески насаждают ответственность руководителей за развитие своих подчиненных в соответствии с долгосрочными целями фирмы.

В одной крупной американской компании действует программа «инвентаризации талантов». За это время через специальные процедуры оценки прошло 15 тыс. чел. Они предусматривают множественную оценку: непосредственными начальниками, коллегами, подчиненными (анонимно по специальному опроснику). В качестве критериев используются оценки: а) аналитических способностей; б) умения распознавать и использовать способности подчиненных; в) умения управлять межличностными отношениями; г) инициативности; д) готовности к принятию ответственности на себя.

Различение деятельности персонала фирмы в отношении реализации предпринимательской инициативы действий, направленных на использование предоставляемых сотруднику материальных условий и возможностей в интересах фирмы, предполагает:

- поощрение материальное руководящих работников к усердной работе в компании;
- осуществление премирования или морального поощрения достаточно оперативное, с тем чтобы не была потеряна для работника связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны администрации;
- плату не за усилия, а за результаты и, главным образом, за те, которые отражаются на прибыли;
- если возможно, плату в соответствии с тем, чего работник достиг в сфере своей ответственности;
- платить больше, когда дела компании идут хорошо, и уменьшать оплату, если результаты недостаточно высоки;
- для удержания нужных работников в компании обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы при условии, что работник продолжает работать с фирмой; этих сумм он лишается (полностью или частично) в случае ухода;
- материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для работника.

В современных условиях конкретная реализация этих общих положений, как считают американские специалисты, должна идти в первую очередь по линии разработки систем вознаграждения, которые бы «привлекали, удерживали и мотивировали управленческие таланты».

Вместе с тем существует также достаточно серьезная теоретическая база для построения стимулирующих систем оплаты, которая призвана обосновать отношения акционеров с высшим руководством компаний.

Например, теория утверждает, что если высшие руководители компании получают только оклад, они не заинтересованы предпринимать действия, которые максимизируют цену фирмы для акционеров. Они будут злоупотреблять комфортными условиями труда и льготами фирмы и не будут вкладывать достаточно усилий (и времени) для увеличения благосостояния акционеров.

Если бы собственники знали, какие действия являются оптимальными для фирмы, они могли направить менеджеров к принятию этих действий (например, под угрозой вычетов вознаграждения). Но поскольку разрозненная группа собственников скорее всего не будет обладать соответствующей информацией, а мониторинг (постоянное отслеживание действий «агента») является дорогостоящим занятием, такой подход лишен практического смысла.

Поэтому, чтобы поощрить высших руководителей предпринимать действия в интересах фирмы, собственники вводят стимулирующую систему вознаграждения, позволяющую высшим руководителям участвовать в возросшем благосостоянии фирмы. Эти системы могут принять форму опционов или бонусов, основанных на итогах работы фирмы.

Стимулирующие системы вознаграждения конструируются таким образом, чтобы создать общность интересов между принципалом (собственником) и агентами (менеджерами). Но в силу различий в восприятии риска, существования конфиденциальной информации (менеджеры знают лучше собственников внешнюю среду и собственные действия), ограниченности возможностей мониторинга некоторое расхождение интересов между принципалом и агентом остается.

Принципал стремится уменьшить отклонение от его интересов путем учреждения соответствующих

стимулов агентам и идя на затраты по мониторингу.

Проведение независимой ревизии финансовой отчетности представляет собой отличный пример дорогостоящего мониторинга управленческого поведения. Также выдвигается требование предоставлять определенную отчетность акционерам и кредиторам.

Однако даже с дорогостоящими стимулирующими и контролирующими мероприятиями решения агентов все же отклоняются от оптимальных для принципала. Например, ревизия финансовой отчетности дает неполное резюме управленческих решений и действий. Проблема состоит в достижении надлежащего баланса между интересами менеджеров и акционеров путем передачи первым существенной части рыночного риска и в то же время ограждения от другой части риска. Еще одна проблема возникает из-за отсутствия прямой причинной связи между действиями высшего исполнительного руководителя и положением фирмы на рынке капитала. Множество неконтролируемых случайных событий, таких как общее состояние экономики, действия правительства, внезапное сокращение рынка материалов, энергии или труда, международные события могут перевесить наилучшие (худшие) усилия администрации.

Если цена акций неожиданно повысится в силу этих неконтролируемых событий, руководители получают нечаянную прибавку за счет собственников. И наоборот, при понижении курса руководители понесут потери по сравнению с ожидавшимся доходом.

В попытке получить более чувствительный к действиям руководителей измеритель, чем цены на акции, собственники в ряде случаев разрабатывают измерители, основанные на внутренней оценке экономического положения фирмы.

Измерителем может служить прямая оценка активов фирмы, но ежегодное получение такой оценки весьма дорогостояще и не исключает субъективизма. Поэтому обычно оплата вознаграждения основывается на данных, которые уже подготовлены и проверены, а именно финансовой отчетности, основанной на учете затрат в хронологической последовательности.

Стандарты деятельности могут быть заданы через доход на акцию или отдачу от инвестиций акционеров. Эти показатели в большей степени, чем цены на акции, отражают усилия администрации и по крайней мере в долгосрочной перспективе коррелируют с экономическим положением фирмы.

Фактически многие стимулирующие системы вознаграждения поставлены в прямую зависимость от дохода на акцию и уровня отдачи (рентабельности), определяемого относительно всей собственности.

Применение расчетных измерителей в оплате руководителей связано, однако, с проблемами такого рода, как возможность искусственно манипулировать расчетным доходом фирмы со стороны руководителей и, следовательно, увеличить свой доход по стимулирующим системам вознаграждения, но понизить рыночную оценку фирмы. У руководителей есть множество возможностей «увеличить» доход в отчетности действиями, не приносящими пользы фирме.

Высшие исполнительные руководители способны урезать инвестиции, увеличивающие рыночную цену фирмы в долгосрочной перспективе, но сокращающие текущие доходы. Например, выгодное капиталовложение, требующее значительных начальных затрат, может быть отвергнуто, расходы на исследования и разработки в полной мере не профинансированы, поскольку отдача от таких расходов носит долгосрочный и рискованный характер.

Совет директоров должен держать под контролем все действия, которые могут влиять на повышение показателей дохода без роста экономической рыночной цены фирмы. Например, определять доходы (для исчисления бонусов руководителя) с учетом долгосрочных расходов в нематериальные активы (НИОКР, ремонтную базу, контроль качества, повышение квалификации и развитие персонала) так, чтобы не было смысла недоинвестировать в эти важные области.

Совет директоров может и непосредственно определить бухгалтерские процедуры. Он должен при оплате услуг управляющих проводить в жизнь интересы собственников.

Различение субъектом, осуществляющим управление персоналом, при оценке действий сотрудников в отношении использования материальных условий и возможностей фирмы в интересах фирмы, а не получения дополнительного личного материального эффекта, совокупности факторов, определяющих содержание понятия «профессиональная карьера», характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление и вхождение в работу, профессиональный рост, поддержку со стороны фирмы своих индивидуальных профессиональных способностей, которые в конечном итоге реализуются в зависимости от спроса на продукцию, для изготовления которой и используется его профессиональный ресурс.

В отношении работников творческого труда, а также любых работников, достигших определенной стадии личностного развития, очень важными мотиваторами становятся возможности самовыражения и наличие «вызова», который содержит в себе та или иная деятельность. Этому аспекту уделяется очень серьезное внимание, что нашло отражение, в частности, в рассмотренной в общих чертах системе планирования карьеры в фирмах и в выработке определенного стиля управления, а также в идеологии или «философии» фирмы, предусматривающих бережное отношение к людским ресурсам и высокий уровень требований к профессионализму и этике в деловых отношениях.

Оплата по результатам предполагает прежде всего ясное понимание, что должно быть сделано работником (не в смысле следования инструкциям, а в смысле достижения результатов, которые можно считать выдающимися).

Условия успешного применения оплаты по результатам:

1) контакты руководителя с подчиненными должны быть достаточно тесными и регулярными, позволяющими оценить индивидуальный вклад каждого;

2) должен выработаться неформальный психологический «контракт» (согласие) между управляющим и подчиненным и в отношении того, что должно быть сделано последним (в части результатов), что следует считать выдающимся достижением;

3) в крупной организации важно обеспечить также общность подхода (в части оплаты, премирования и др.) для должностей одного класса. При этом прибавка зарплаты должна предусматриваться за поддержание высокого уровня исполнения, тогда как выдающееся исполнение, сверхактивность должны поощряться специальной наградой;

4) необходимо управление системой – правильная классификация должностей, измерение вкладов (через систему оценки), проведение общих принципов оплаты, исключая фаворитизм.

Другая важная проблема – в каких формах выплачивать денежные вознаграждения, чтобы получить максимальную отдачу от средств, вкладываемых в «человеческий капитал». Ученые и специалисты-практики склоняются к мнению, что основная заработная плата, как и гарантированные дополнительные виды вознаграждения (за выслугу лет, за рентабельность всей фирмы), не стимулируют постоянного повышения эффективности работы менеджеров. Этим свойством в наибольшей степени обладают переменные выплаты, улавливающие индивидуальные различия результатов труда людей, занимающих одинаковую должность. Поэтому современные системы оплаты управленческого персонала в США тесно связаны с процедурами его оценки, аттестации и продвижения.

Крупные компании наиболее гибки в построении систем оплаты и вознаграждения. Насчитывается более 30 различных систем выплаты «по заслугам».

Формы оплаты, хуже или лучше, учитывают характер и уровень «вклада», вносимого работником в достижение целей предприятия.

Существуют принципиальные отличия в построении схем вознаграждения руководителей мелких и крупных фирм. В большинстве мелких фирм имеется ограниченный набор льгот. Обычно не существует дополнительного пенсионного страхования (помимо государственного), других льгот. Нет и четко обозначенных путей развития карьеры в пределах фирмы. Стимулирование осуществляется в основном за счет «конкурентоспособного», т.е. достаточно высокого уровня основной оплаты (оклад + премии). Работников привлекает сама возможность получения работы, более высокая, как правило, степень самостоятельности, возможность приобрести опыт, требующийся для получения работы в «солидных» фирмах.

В крупных фирмах в отношении управленческого персонала применяются обычно «толстые» пакеты дополнительного внутрифирменного социального страхования, льгот, а также участия в собственности, обеспечивающие «привязку» интересов управляющих к фирме. Управляющие стремятся к гибкости в оплате подчиненных. Большая часть работников получает в условиях Америки прибавку к зарплате ежегодно.

Оплата является, возможно, наиболее чувствительным элементом отношений компании со своими работниками. Имеется огромная вероятность вызвать неудовольствие или неудовлетворение. Восприятие заработной платы и ее «справедливости» является очень личным. При этом управляющие играют двойственную роль, одновременно выступая получателем заработной платы и отвечая за ее организацию.

Многие фирмы делают секрет из оплаты, в том числе классификационных схем, вилки оплаты по разрядам, индивидуальных окладов. Одна из причин конфиденциальности в оплате в том, что переход к

открытой форме сопровождается «усреднением» вознаграждения.

Системы вознаграждения могут внедрить как установку «ты делаешь свою работу, а я буду делать свою», так и установку «давай тянуть вместе». Каждая из них приемлема в определенных условиях.

Системы вознаграждения следует проектировать, ясно представляя себе эти условия. Американские фирмы в отношении некоторых категорий персонала достаточно часто используют принцип деления прибыли и убытков. Это относится прежде всего к категориям работников, получающим (при самостоятельной работе и минимальной поддержке со стороны фирмы) вполне измеримые финансовые результаты.

В некоторых финансовых учреждениях агенты по сбыту (облигаций и других ценных бумаг), например, получают комиссионные с суммы заключенных сделок или страховых полисов. В итоге они оплачиваются в два-три раза лучше своих непосредственных начальников-менеджеров. При этом администрация банка считает это нормальным явлением.

С учетом множества разноликих профессий в крупных банках (рутинные банковские функции, управление инвестициями, управление слияниями и поглощениями, торговля ценными бумагами и валютой, автоматизированная обработка данных) только в одном банке можно встретить до пяти схем оплаты:

- 1) только оклад;
- 2) почасовую оплату;
- 3) плату за выполненную работу (сдельную);
- 4) вознаграждение, в основу которого положены комиссионные;
- 5) умеренный оклад в сочетании с потенциально очень высокими премиями.

Но во многих фирмах в оплате доминирует все еще вознаграждение за исполнение установленных должностных обязанностей и недостаточно учитываются результаты и качество труда.

Контракты на выплату вознаграждения, в частности, стимулирующие и премиальные (бонусные) системы оплаты служат важным источником мотивации и ориентирования руководителей разного уровня в организационной структуре фирм.

Нельзя говорить о существенной децентрализации, если вознаграждение (или экономическое наказание) высших руководителей отделений не учитывает экономических результатов деятельности управляемой ими хозяйственной единицы.

Почти все децентрализованные фирмы имеют контракты на выплату вознаграждения для группы высших руководителей (обычно менее 1% всех занятых) стимулирующего характера в целях содействия принятию решений, направленных на максимизацию прибыли на дивизиональном и корпоративном уровнях, и более высокому уровню деятельности.

Вместе с тем руководители в высших эшелонах организации, выполняющие интегрирующие функции, должны вознаграждаться на базе итогов деятельности корпорации, тогда как незанятые такими функциями – на базе индивидуальной деятельности*.

* См. : Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка. С. 86 – 87.

Анализ руководителем действий сотрудников по использованию материальных ресурсов и их умения отследить зависимость основного правила спроса, характеризующегося зависимостью предельной доходности и производственного ресурса (включая и ресурс на осуществление управленческого действия), является основополагающим.

В том случае, когда предельная доходность ресурса и предельные издержки ресурса равны, невозможно увеличить доход, изменив потребление ресурса, а следовательно, совершенствование управленческого действия становится нецелесообразным лишь в условиях, при которых перестают существовать рыночные отношения как таковые, ибо в условиях рыночных отношений предельную доходность невозможно лимитировать без лимитирования управленческого ресурса, а его возможность остается всегда, т.к. связана непосредственно с развитием личностного фактора.

Поэтому возникают и развиваются такие специфические формы, в которых существуют системы стимулирования (переменная часть денежного вознаграждения):

1. Бонус наличностью (премия), или участие в прибылях, или бонус акциями.
2. Отложенные выплаты.
3. Опционы на акции.
4. Акции по итогам деятельности.
5. Права в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции.

Бонус наличностью или акциями. Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность – наиболее распространенная база для определения размера бонуса. С его помощью управляющий вознаграждается за деятельность в соответствующий период, как правило, за год. Следовательно, эти выплаты относятся к краткосрочной деятельности с присущей ей опасностью симулирования повышенного внимания краткосрочным результатам, которые часто несут угрозу долгосрочным интересам фирмы.

Типичной формой является фиксированный процент от прибыли корпорации или от прибыли, превышающей заранее установленную величину дивиденда на обыкновенные акции.

Отложенные выплаты. Отложенными выплатами называется любой тип вознаграждения в форме наличности или акций, выплата которого отложена до определенного момента в будущем. Системы отложенного вознаграждения в форме акций часто содержат ограничения на их продажу или устанавливают, что та доля в цене акций, которую оплатила менеджеру фирма, в течение определенного периода времени не может быть инвестирована, что создает «привязку» управляющего к фирме.

В некоторых компаниях выплата бонусов задерживается до выхода в отставку руководителя, он получает бонус уже при более низком уровне общего дохода, а следовательно, и пониженных ставках налогообложения, что дает известные преимущества.

Некоторые схемы предусматривают выплаты через 3–5 лет после формального приобретения прав на их получение руководителем. При этом оно обусловлено продолжением работы на фирме данного работника. Такие схемы называют еще «золотыми наручниками», поскольку они делают слишком дорогостоящим для управляющих уход с фирмы. Эти системы наиболее применимы в наукоемких фирмах, стремящихся свести к минимуму потерю ключевых руководителей и их переход к конкурентам.

Опционы на акции. Опцион дает управляющим право купить акции фирмы в определенный момент времени в будущем по цене, зафиксированной в момент предоставления опциона (обычно текущая рыночная цена или 95% этой цены).

Имеется в виду, что руководители, располагающие опционом, будут стремиться влиять скорее на факторы долгосрочного порядка, определяющие рыночную цену акций, нежели на краткосрочную прибыль. При этом опцион не ведет к потерям дохода руководителей при понижении курса акций (поскольку реальным пакетом акций руководители не владеют), тогда как потенциал роста дохода не ограничен. Тем самым руководителей стимулируют отказаться от поведения, избегающего риска, который обычно сопровождает владение реальной акционерной собственностью, поощряют браться за проекты, связанные с риском и сулящие большие прибыли.

Опционы на акции не дают управляющим и компании особых налоговых льгот. Таким образом, их существование следует объяснить стимулирующим эффектом. Но недостаток состоит в том, что события, не находящиеся под непосредственным контролем управляющего, могут оказывать более значительное влияние на цены акций.

Акции по итогам деятельности. Выплата акций по итогам деятельности означает присуждение акций компании за достижение конкретных, обычно долгосрочных, целей деятельности. Наиболее часто устанавливается цель достижения определенного роста доходов на акцию за период в 3–5 лет.

При превышении установленных значений дополнительного вознаграждения руководители обычно не получают, а при «частичном» достижении целевых показателей получают какую-то часть вознаграждения.

Выплаты акций за результаты деятельности имеют те же недостатки, что и опционы на акции – возложение риска на управляющего и влияние факторов вне управленческого контроля на размер вознаграждения. Акции за результаты деятельности также не свободны от проблем, возникающих при оплате в зависимости от финансовых (учетных) показателей, поскольку возможно форсирование решений, улучшающих учетные показатели, но необязательно рыночную цену фирмы.

Права в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции. Права в приросте стоимости основного капитала представляют собой отложенные выплаты, основанные на увеличении цены акции со времени присуждения этих прав. Их часто используют в связке с системой опционов, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций, заработанных согласно системе опционов на акции.

Фантомные акции представляют собой выплаты, начисляемые в «штуках» акций. Если руководитель приобретает соответствующее право, он получает наличностью сумму, равную количеству присужденных ему акций, помноженную на рыночную цену акции в настоящий момент. Эти права, как

и фантомные акции, по существу являются отложенными выплатами в форме наличности, при том что величина бонуса является функцией будущей цены на акции. Поэтому они обладают и соответствующими достоинствами, и слабостями.

Известный американский специалист по системам оплаты А. Паттон утверждает, что идеальными для применения стимулирующих систем вознаграждения являются следующие условия:

1. Прибыль фирмы подвержена воздействию множества краткосрочных решений.
2. Управляющие наделены властью, необходимой для принятия решений (это наиболее характерно для децентрализованных фирм, организованных по продуктовому принципу).
3. Система контроля четко сформирована, и деятельность оценивается систематически путем сравнения либо с плановыми показателями, либо с деятельностью аналогичных фирм.
4. Предполагается, что менеджеры обладают предприимчивостью и честолюбием.

С другой стороны, утверждается, что неперспективными для применения стимулирующих систем вознаграждения являются фирмы со следующими характеристиками:

1. Прибыли зависят прежде всего от небольшого числа решений долгосрочного характера.
2. Компания организована по функциональному признаку (скажем, маркетинг, производство, бухгалтерский учет, финансы).
3. Трудно спланировать бюджет фирмы либо нет данных о конкурентах, по которым можно было бы судить об эффективности работы руководителей.
4. Не требуется особой быстроты в принятии решений, и они не связаны с серьезным риском.

Ограничив рост окладов в пользу переменной части вознаграждения, администрации фирмы легче снизить оплату при плохой работе и одновременно поощрить свои «звезды». В построении стимулирующих схем вознаграждения следует учитывать два наиболее важных вопроса: 1) как определяется ежегодно объем всего фонда бонусов и 2) как распределяется этот фонд, между исполнительными руководителями корпоративного и дивизионального уровней.

Простейший способ определения диапазона бонусов высших руководителей состоит в исчислении его в фиксированном проценте от прибыли, полученной организацией. Некоторые фирмы, однако, определяют фонд, подлежащий распределению, на основе соотнесения результатов деятельности с планом независимо от абсолютного уровня полученных прибылей. Смысл выплаты вознаграждения даже при низких уровнях прибыли или убытках состоит в том, чтобы сохранить руководителей в фирме, переживающей депрессию.

Прибыли в качестве измерителя результатов деятельности тесно связаны с целями собственников фирмы, доступны проверке со стороны и очевидны для членов организации. Простейшая система определяет размер бонуса управленческой команды как процент прибыли, указанной в финансовом отчете корпорации, скажем 15%. Это правило, однако, позволяет получать вознаграждение и при низком уровне прибыли, соответствующем низкому уровню отдачи на вложенный капитал.

Достаточно распространенной является практика исчисления суммы бонусов, подлежащих распределению, как процента прибылей, полученных сверх предписанного заранее уровня отдачи на вложенный капитал или доходов на акции.

Исходя из вышесказанного, обратим внимание на необходимость в практике управления осуществлять различие в действиях персонала по использованию предоставляемых сотруднику возможностей соответствия их использованию внешним юридическим нормам, предусматривающим реализацию соответствующих полномочий.

В этой связи отметим уже существующие элементы управления персоналом, относящиеся к алгоритму данной процедуры. В частности, к таким элементам относится ответственность персонала и работодателя в банках.

Четкое соблюдение провозглашенных банком гарантий и прав сотрудников является политикой компании и регламентируется соответствующими банковскими документами, с которыми рекомендуется ознакомиться в кадровой службе каждому сотруднику.

Эти документы предусматривают равное обращение с каждым сотрудником без какой-либо дискриминации или фаворитизма, основываясь лишь на деловых и профессиональных качествах, оценке результатов труда.

Любой сотрудник может обжаловать действия руководителя перед вышестоящим начальником или высказать свою точку зрения, жалобу по каналам «горячей линии» к штаб-квартире банка, от него ожидают искреннего ответа на вопросы анонимных социологических опросов, регулярно проводимых внутри банка.

Неправомерные действия администрации могут быть обжалованы также в судебном порядке.

Основной источник трудового потенциала находится в каждом подразделении фирмы. Руководитель отделения несет персональную ответственность за четкое следование проводимой банком кадровой политике, за правильное определение потребности и комплектование штата, максимально полное и эффективное использование каждого сотрудника, развитие персонала в своем отделении.

Каждый линейный руководитель отвечает за подготовку и обучение своих подчиненных. Слабая работа руководителя в части обеспечения развития своих подчиненных является препятствием к назначению его на должности, требующие широких линейных полномочий.

Реальное обеспечение этих требований в подразделениях зависит от совместных усилий кадровых служб и соответствующего звена управления.

Требования к отношениям персонала и банка включают одежду, защиту собственности банка, работу в других организациях, подарки сотрудникам от третьих лиц, внутреннюю (инсайдерскую) информацию и т.д.

Следует помнить, что при проведении отслеживания предпринимательского компонента в действиях персонала и характера его совпадения с интересами деятельности данной фирмы, необходимо исходить из различия мотивов действий сотрудников в направлении их внутриорганизационной карьеры, т.е. стремления занять более высокую ступень структурной иерархии, основанного на приобретении навыка использования в рамках осуществляемых организационно-управленческих действий, используемых другими подразделениями данной фирмы в интересах осуществляемой данным сотрудником управленческой операции.

Повышения по службе, которые приносят с собой значительные изменения характера работы того или иного человека, представляют собой исключительно важный инструмент для сохранения в здоровом состоянии любой организации, поэтому к ним нужно подходить с большой осторожностью. Вполне очевидно, что повышение часто означает значительное увеличение заработной платы. Кроме того, как мы успели показать, за повышениями по службе следят и все остальные члены данной организации, поэтому так велико их значение в доведении до всей компании определенной системы ценностей. Повышения по службе должны основываться на производительности, потому что только таким способом можно подчеркнуть значение и способствовать на практике увеличению производительности работы.

Если уж мы заговорили о повышении по службе, надо упомянуть и о принципе Питера, который гласит: если кто-то хорошо работает на своей должности, его повышают; он продолжает продвижение по служебной лестнице до тех пор, пока не достигнет своего уровня «некомпетентности», после чего остается на нем.

Проследим продвижение по служебной лестнице некоего лица. Требования предъявляемые должностью 1 настолько высоки для него, что он может работать только на среднем уровне. На жаргоне людей, дающих отзывы о работе, он «удовлетворяет требованиям» этой работы. С течением времени он будет проходить обучение и станет обладать более высокой мотивацией, в результате чего эффективность его работы превысит средний уровень, или, иначе, опять-таки на этом жаргоне, подойдет к точке, когда он «превышает установленные требования» к данной должности. В этот момент данный человек достоин повышения. В результате его назначают на должность 2, рангом выше. И вновь он начинает работать только на «удовлетворительном» уровне. Сумев приобрести больше опыта, он опять сможет «превысить требования», предъявляемые этой работой. В конце концов он, вероятно, опять будет отправлен на повышение, и цикл повторится. Таким образом, стремящийся к успеху человек будет попеременно находиться на уровне оценок «удовлетворяет требованиям» и «превышает установленные требования» на протяжении всей своей карьеры, пока в конце концов не осядет на «удовлетворительном» уровне, после чего его уже не будут отправлять на повышение. Это, возможно, представляет собой несколько лучшее описание того, как работает принцип Питера.

А есть ли какая-нибудь альтернатива этому? Если человек будет способен выполнять более ответственную работу, а мы не предложим ему более серьезные возможности для профессионального роста, то, даже если он и «превышает «требования», предъявляемые к должности 1, мы не сможем полностью использовать данную частицу человеческих ресурсов компании.

Со временем он исчерпывает свои возможности, а эффективность его работы вернется на «удовлетворительный» уровень, чтобы там и остаться.

Таким образом, как видим, имеется всего два основных типа «удовлетворяющих требованиям» работников. У одного отсутствует мотивация для того, чтобы делать что-то еще или ставить перед

собой более серьезные задачи. Это – не стремящийся к конкурентной борьбе человек, который основательно осел на должности и полностью удовлетворен своей работой. Другим примером «удовлетворяющего требованиям» работника является готовый к конкурентной борьбе человек. Всякий раз, когда он доходит до уровня «превышает установленные требования», он становится кандидатом на повышение. После того как его действительно повышают по службе, опять возникает большая вероятность того, что он начнет «удовлетворять требованиям». Именно об этом, типе человека писал доктор Питер. Но у нас действительно нет иного выбора, кроме как продвигать его до тех пор, пока не будет достигнут его уровень «некомпетентности». По крайней мере таким образом мы подталкиваем своих подчиненных к достижению более высокой производительности, и хотя половину времени они будут работать на «удовлетворяющем требованиям» уровне, но делать это они будут на все более трудных и перспективных должностях.

На основе отслеживания данных факторов, учитывая конкретную ситуацию, производится оценка со стороны субъекта управления персоналом предпринимательского компонента в действиях сотрудников. Администрация учитывает организационные параметры своих служб, в основе которых лежат навыки сотрудников по согласованию своих действий с внешними юридическими нормами.

Если осуществлять различение данного алгоритма в условиях банка, то очевидно наличие части необходимых для целостного прохода элементов в работе банковской кадровой службы, в частности в процедуре оценки и персонала.

Кадровые службы банка отвечают за проведение единой политики в области оценки персонала, включая содержание критериев оценки, уровень требований к оцениваемому персоналу и процедуре.

Специалисты кадровой службы придают окончательный вид оценочным формам, а также организуют процесс разработки системы показателей и контролируют проведение оценки в единые установленные банком сроки.

Кадровая служба уточняет по мере необходимости настоящие инструкции по проведению ПОД и инструкции по заполнению оценочных форм. Также обязанностями кадровой службы являются корректировка и унификация процедур, связанных с проведением планирования и оценки деятельности сотрудников банка, – составление плана действий, плана развития работника, разработки раздела формы «Рекомендации по оплате», проведения собеседований с сотрудниками по итогам оценки и пр.

Работники кадровой службы инструктируют руководителей, оказывая им необходимую методическую и практическую помощь. До начала разработки форм ПОД кадровая служба организует серию установочных практических семинаров для линейных руководителей по методике разработки критериев оценки. Затем сотрудники кадровой службы организуют обучение управляющих методам оценки и проведения собеседований по итогам оценки, а также методам установления целей и планирования деятельности подчиненных на год (полгода).

Обычная процедура разработки критериев оценки, осуществляемая банком, заключается в разработке кадровой службой предварительных базовых наборов критериев оценки деятельности сотрудников по основным профессионально-должностным группам банка, отправляясь от имеющихся должностных инструкций и методических разработок, опыта других финансовых организаций. Сотрудники службы сосредотачивают усилия на разработке системы критериев оценки факторов результативности, но только по основным профессионально-должностным группам.

После чего проводится итеративная процедура уточнения критериев оценки. Вместе с конкретной расшифровкой они представляются на рассмотрение тем менеджерам, в чьем подчинении находятся должности интересующей разработчиков профессионально-должностной группы. В этот же период необходимо провести учебно-консультативные мероприятия с менеджерами подразделений банка по обучению навыкам разработки показателей и критериев оценки исходя из выбранной банком концепции.

Основываясь на конкретном знании должности и предъявляемых ею требований, линейные руководители уточняют содержание, как и сам набор критериев для оценки деятельности своих подчиненных. Непосредственный руководитель должен рассмотреть предложенные критерии (целевые показатели и факторы результативности) на встречах с подчиненными, в ходе которых ему необходимо выработать уточненный список критериев оценки с их расшифровкой по должностям возглавляемого подразделения, а также разработать самостоятельно и внести собственные предложения по должностям подразделения, которые кадровой службой не рассматривались. Полный набор критериев по всем должностям передается менеджерами руководителю отделения.

Руководитель отделения рассматривает предложения и уточняет их в случае необходимости. Он либо

сам вносит изменения, либо передает на повторное рассмотрение руководителям служб или отделов в случае, если содержание не удовлетворяет требованиям.

Завершающим данный этап действием является отслеживание со стороны субъекта, осуществляющего управление персоналом, соответствующей нормативно-юридической формализации в действиях сотрудника по включению в рамки своей организационно-управленческой деятельности, применяемой другими службами, как основы для оценки качества предпринимательской способности к рассмотрению рамок функционального управленческого обеспечения конкретного производственного действия.

Вернемся к примеру банка, хотя управление персоналом в банке, очевидно, не содержит необходимых характеристик целостности, отмечаемых автором в данной работе.

Оценка деятельности по факторам результативности осуществляется в банке в том же порядке, т. е. линейным руководителем на основе наблюдений за работой последнего и анализа его профессиональных действий. Оценка выводится без участия самого сотрудника в процедуре. Мониторинг руководителем своего подчиненного, включая разбор действий сотрудника, наставничество и тренинг, должен проводиться постоянно в течение года. Предписываемые процедуры оценки преследуют в качестве одной из целей – достижения более опытного взаимодействия руководителя с каждым из подчиненных не только в процессе оценки, но и в течение всего года.

Предусмотрено обязательное проведение процедур, содержащих механизм обоснования, контроля и перепроверки оценок. В частности, требуется развернутый комментарий оценщика с обоснованием выставленной оценки.

По заполнении оценочной формы руководитель знакомит с ней сотрудника и устанавливает время проведения обсуждения с ним итогов оценки. В ходе обсуждения результаты оценки не подвержены пересмотру, но работник имеет возможность обсудить неясные моменты и высказать свою точку зрения непосредственному начальнику, проводящему оценку, а в случае, если обсуждение не снимет возражений сотрудника, то и зафиксировать их в письменном виде в оценочной форме, доведя свое несогласие до сведения вышестоящих руководителей.

Результаты оценки просматриваются и утверждаются последовательно, как минимум, на двух вышестоящих уровнях.

Информация, содержащаяся в оценочных формах, является крайне важной в отношениях администрации с персоналом и хранится в течение всей трудовой деятельности сотрудника (вплоть до достижения им пенсионного возраста плюс 5 лет) в кадровой службе на правах личных досье.

Оценку сотрудника осуществляет непосредственный руководитель и только в специальных случаях в ней могут принимать участие другие работники (руководители проектов и пр.). Непосредственный начальник – линейный руководитель – всегда играет ключевую роль в вопросах текущей работы с подчиненными (он организует их работу, наблюдает и контролирует исполнение, вводит в новую должность и обучает на рабочем месте, инструктирует, воздействует, хочет он этого или нет, на ценностные ориентации отдельного работника и управляет морально-психологическим климатом в группе).

Банк предоставляет руководителям определенную свободу в рамках общебанковской политики в работе с подчиненными, но и возлагает ответственность за полное использование потенциала работников и их профессиональное и личностное развитие*.

* См.: Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка. С. 53, 54.

Отсюда очевидны алгоритмическая основа и содержание следующей процедуры различения в действиях персонала по использованию предоставляемых сотруднику возможностей в реализации условий и материальных средств соответствия полномочиям, предоставляемым данной структурной единице, ее независимости и целостной подчиненности данной организационной форме.

Интерпретация данной процедуры может быть различной, но очевидно, что ее алгоритм решает задачу координации элементов управления персоналом. Рассмотрим пример такой проблематизации в вопросе о гибридных организациях в аспекте системы двойного подчинения.

Для того чтобы гибридные организации заработали, необходимо найти способ координировать работу ориентированных на задачу подразделений и функциональных групп таким образом, чтобы ресурсы последних выделялись и предоставлялись для удовлетворения потребностей первых. Рассмотрим, как в «Интел» работает бухгалтер-аналитик. Его профессиональные методы, практика, а

также стандарты устанавливаются функциональной группой, к которой он принадлежит, – его финансовой организацией. Соответственно бухгалтер в каком-нибудь деловом подразделении должен был бы отчитываться перед кем-то как в функциональной, так и ориентированной на задачу организации, чтобы конкретный вид надзора над ним отражал разные потребности двух этих групп. Генеральный директор данного подразделения устанавливает этому бухгалтеру ориентированные на задачу приоритеты, давая ему указания производить работу по конкретным деловым проблемам. Руководитель финансовой службы в свою очередь стремится убедиться в том, что этот бухгалтер подготовлен для того, чтобы грамотно выполнить свою работу с профессиональной точки зрения, наблюдает за его профессиональными успехами, а также следит за ростом его карьеры в финансовой сфере, продвигая его, скажем, на должность бухгалтера-аналитика более крупного и более сложного подразделения, если он хорошо работает на предыдущей должности. Это представляет собой двойное подчинение – принцип управления, дающий возможность функционировать гибридной форме организации.

У этого примера имеются параллели во всех частях корпорации. Возьмем режимную службу. Должно ли каждое деловое подразделение разрабатывать и проводить свою собственную рекламную кампанию или все это следует поручить единой службе на уровне всей корпорации? Как и ранее, плюсы и минусы есть у обоих вариантов. Вполне очевидно, что каждое подразделение понимает свою собственную стратегию наилучшим образом, а следовательно можно предполагать, что оно и лучше представляет себе, каким должно быть рекламное послание и кому оно должно быть адресовано. Это вроде бы указывает на то, что рекламу следует оставить в руках подразделений. Но, с другой стороны, продукция различных подразделений часто обслуживает потребности какого-то конкретного рынка, и, взятая вместе, она была бы способна значительно полнее удовлетворить спрос потребителя, чем это могло бы сделать какое-то одно подразделение. В этом случае потребитель, а следовательно и производитель явно выиграют, если вся рекламная кампания будет произведена в единой, скоординированной манере. Кроме того, реклама продает не только какой-то конкретный продукт, но и образ всей корпорации в целом. Поэтому, поскольку рекламные объявления должны способствовать формированию целостного образа, который подходил бы для каждого, мы уж по крайней мере не должны позволять, чтобы какое-то подразделение отправлялось и нанимало свое собственное рекламное агентство.

Как и во многих других случаях в любой гибридной организации, в данном эпизоде оптимальное решение взывает к применению системы двойной отчетности.

Менеджеры по маркетингу в подразделениях должны определять содержание большинства своих собственных рекламных посланий. Но некий координирующий орган из равных по должности лиц, состоящий из менеджеров по маркетингу различных подразделений и, возможно, возглавляемый корпоративным менеджером по сбыту, обязан обеспечивать необходимое функциональное руководство для всех вовлеченных в этот процесс. Этот орган выберет, например, конкретное рекламное агентство, а также установит графический образ, которому должны будут соответствовать все рекламные объявления подразделений.

Он может, кроме того, установить способ, при помощи которого менеджеры по маркетингу в подразделениях будут иметь дело с этим рекламным агентством, что может уменьшить стоимость места для публикации рекламы благодаря скидкам за объем заказа. Однако содержание конкретного послания, которое должно будет донести какое-то отдельное рекламное объявление, будет в основном оставлено на усмотрение специалистов в подразделениях.

Система двойного подчинения заставляет испытывать терпение менеджеров по маркетингу, поскольку теперь от них потребуется понимать потребности и процесс мышления других, равных им по должности, лиц. Но никакой реальной альтернативы не существует, если только не нужно довести информацию о конкретном продукте, а также соответствующие сообщения, касающиеся рынка, сохранив одновременно целостный образ корпорации*.

* См.: Гроув, Эндрю.С. Высокоэффективный менеджмент. С. 167, 168.

Данная процедура доуточняется в трех элементах. Прежде всего субъект управления отслеживает предпринимательский компонент в действиях персонала в направлении реализации интересов фирмы. При этом необходимо учитывать внутриорганизационный карьерный рост работника в первую очередь горизонтального направления.

Возможные затруднения в процессе осуществления этого этапа могут быть соотнесены с

затруднениями в двухдневных организациях (гибридных организациях). Может получиться и так, что люди, которые на одном уровне находятся в отношениях подчиненного и начальника, на другом могут поменяться ролями. Например, я являюсь президентом «Интел», но на другом уровне я являюсь одним из членов группы по стратегическому планированию, где подчиняюсь ее председателю, который является бухгалтером-аналитиком в одном из наших подразделений. Это напоминает то, как если бы я был членом одного из резервных подразделений армии и во время еженедельных тренировок по выходным дням поступал под командование нашего полкового командира, которым мог быть как раз этот бухгалтер. У себя на работе я могу быть его начальником или даже начальником его начальника, но в армейском резерве он является для меня командиром.

Суть же состоит в том, что двухуровневые (или многоуровневые) организации оказываются очень полезными. Без них я смог бы участвовать только в той работе, за исполнением которой я мог следить и руководить непосредственно. Такого количества времени в моем распоряжении нет, а частенько бывает и так, что мне не хватает квалификации для выполнения определенной задачи. Многоуровневая организация дает мне возможность послужить в определенных случаях рядовым, если это полезно и нужно, вместо того чтобы быть генералом. Это обеспечивает организации необходимую гибкость.

Многие из групп, о которых шла речь выше, являются временными. Некоторые, как, к примеру, оперативные группы, специально создаются по определенному поводу, в то время как остальные представляют собой всего лишь неформальное собрание людей, работающих совместно над решением какой-нибудь конкретной проблемы. В обоих случаях они прекращают свое существование в качестве определенной группы сразу же после того, как проблема бывает решена. Чем с более разнообразными по своей природе проблемами нам приходится сталкиваться и чем быстрее все меняется вокруг нас, тем в большей степени нам приходится полагаться на подобные, специально создаваемые переходные команды, чтобы справиться с возникающей ситуацией. В деловых операциях, связанных с электроникой, нам, вероятно, не удалось бы сдвинуть формальную организацию достаточно быстро, чтобы поспеть за темпами технологического прогресса. Методы, которые нам приходится совершенствовать, для того чтобы гибридные организации работали – двойное или многоуровневое подчинение, принятие решений группами равных по должности лиц, – все это необходимо для нормальной деятельности подобных переходных команд. Ключевым фактором общим для всех является использование культурных ценностей в качестве средства контроля*.

* Гроув. Эндрю. С. Высокоэффективный менеджмент. М. 1996. С. 173, 174.

Однако можно также использовать процедуру отслеживания субъектом, осуществляющим управление, при определении предпринимательского компонента в горизонтальных организационно-карьерных действиях сотрудников наличия навыков к различению:

- изменения спроса на выпускаемый продукт фирмы;
- изменения цен и объемов предлагаемых ресурсов-заменителей, а также комплиментарных ресурсов;
- технологических изменений, воздействующих на предельный продукт труда.

Так, например, в банке процедуры планирования и оценки деятельности (ПОД) предусматривают и ориентируют менеджеров банка на систематическую работу с подчиненными. Вместе с системой стимулов за хорошую работу ПОД подразумевает достаточно жесткую реакцию на низкую производительность. Обоснованная жесткость в сочетании со стимулами за высокую производительность, с оказанием помощи работнику непосредственным руководителем, программами обучения и прочими мерами призваны обеспечить достижение более высоких результатов и поддерживать трудовые стандарты и мораль работников банка на высоком уровне.

Оценка результатов деятельности позволяет сделать упор в работе с персоналом не на измерение усилий, затрачиваемых работником в сфере его ответственности, а на эффективности и результатах, непосредственно связанных с целями фирмы.

Смыслом введения системы ПОД и выставления оценок является не выявление сотрудников с низкой эффективностью, а создание наилучших условий для работы по повышению эффективности деятельности «человеческих ресурсов» банка в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Результаты оценки по факторам дают основу для анализа причин плохой работы (так же, как и возможности ее улучшения и достижения оцениваемым работником лучших результатов). Что еще важнее – полученные сведения могут быть обращены в конкретные программы действий и рекомендации, как преодолеть недостатки в работе, развить наиболее полезные для фирмы личностные

и деловые качества, какие меры поощрения или санкции окажутся более эффективными применительно к конкретному работнику.

Вместе с тем акцент на конструктивной работе с персоналом банка для достижения более высокой производительности не исключает жесткости в отношении работников, не отвечающих необходимым квалификационным требованиям или отказывающихся прилагать усилия для достижения целей и отрицательно влияющих на уровень трудовой морали в банке.

Реакцией на недостаточную производительность являются:

- доведение до сведения работника того, как воспринимается его деятельность руководством банка (эта мера является обязательной; она реализуется через формальные процедуры оценки деятельности, но требуется, чтобы руководитель, не дожидаясь оценки, обращал внимание сотрудника на серьезные упущения и предлагал способы устранения выявленных недостатков);
- лишение работника прибавки к окладу за исключением компенсационной части, которая сохраняется (по высокооплачиваемым категориям персонала высшим руководством может быть принято решение о переходе к частичной компенсации для сотрудников, получивших оценки «неприемлемый уровень» или «ниже ожиданий»); снижение оклада применяется только в особых случаях;
- увольнение.

В тех случаях, когда работник получает оценку «неприемлемый уровень», политикой банка предусмотрена возможность как его скорого увольнения, так и его дальнейшей работы в банке. Однако в последнем случае сотруднику предлагается особый план по исправлению, рассчитанный на несколько месяцев с обязательной оценкой деятельности по истечении трехмесячного периода. Если оценка за этот период не показала значительного улучшения деятельности по достижению намеченных целей, стандартной процедурой является увольнение сотрудника.

Банк может установить другие жесткие правила, по которым работник переводится на другую должность или увольняется при получении им неудовлетворительной оценки деятельности. Например предусмотреть обязательное увольнение, если на протяжении пяти лет он дважды получит неудовлетворительную оценку деятельности (НП) либо если на протяжении нескольких лет (например, два раза подряд или три раза за пять лет) сотрудник будет оценен на уровне «ниже требований» (1– 3 балла).

В общем случае считается нежелательным задавать «квоты», лимитирующие процентные соотношения, в которых сотрудники должны быть отнесены к различным рейтинговым категориям («неприемлем», «ниже ожиданий», «соответствует ожиданиям», «превышает ожидания»). Однако такое квотирование не исключается на определенных этапах в случае снижения эффективности банка и необходимости увольнения части персонала.

Третьим этапом данной процедуры является отслеживание субъектом, осуществляющим управление, при определении предпринимательского компонента в горизонтальных организационно-карьерных действиях сотрудников навыков к различению основного изменения объема.

Так, например, в банке выбор оценочной категории представляет лишь частный и формальный момент оценки работника. Выставлением балльных оценок завершается скрупулезный анализ деятельности сотрудников и одновременно предваряется вопрос об изменении уровня оплаты или премировании работника (повышении по службе), а также специальное обсуждение – собеседование между руководителем и подчиненным.

Основной смысл оценок по факторам состоит в том, чтобы отыскать рычаги, с помощью которых можно добиться более высокого уровня трудовой отдачи и использования потенциала работника, помочь сотрудникам банка развить свой профессиональный и личностный потенциал. Оценки по факторам позволяют повысить уровень руководства работником в системе управления, поставить под контроль непосредственного руководителя и фирмы в целом не только результативность каждого работника, но и тщательно контролировать и управлять процессом развития его способности к труду, добиваться повышения отдачи «человеческих ресурсов».

Главным официальным каналом передачи работнику «информации обратной связи» от администрации о том, как воспринимается его деятельность и насколько она отвечает предъявляемым банком требованиям, выступает процедура собеседования по итогам оценки. Она заняла важное место в современных системах оценки и организации двухсторонних отношений между руководителем и подчиненным. Многочисленные исследования содержат вывод о том, что умение, с каким начальник проводит обсуждение итогов оценки с подчиненными, во многом определяет, эффективна ли программа

оценки в стимулировании положительных изменений в трудовой деятельности.

Последней процедурой, регулирующей предыдущую последовательность шагов, является выявление в структуре правления данной фирмы элемента, производящего различие предпринимательских действий персонала в направлении реализации интересов фирмы в соответствии с юридическими и должностными полномочиями, определяемыми характером и направленностью ее деятельности.

Практика управления персоналом сейчас использует более высокую по своему масштабу систему планирования.

В обычном, рассматриваемом в целом процессе планирования необходимо придерживаться того же направления мысли. На I-ом этапе необходимо установить планируемую потребность или спрос: чего потребует окружающая среда от вас, вашего делового предприятия, вашей организации? На II-ом этапе требуется определить свой нынешний статус: что вы производите в данный момент и что вы будете производить, если все ваши текущие проекты будут завершены? Выразим это иначе: где окажется ваш бизнес, если вы не будете делать ничего отличного от того, чем вы занимаетесь теперь? III-й этап заключается в сравнении и приведении в соответствие I-го и II-го этапов, а именно: что в большей (или меньшей) степени вам необходимо сделать, чтобы произвести продукт, пользующийся спросом в окружающей вас среде?

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

I-й ЭТАП – СПРОС СО СТОРОНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Что конкретно представляет собой ваша окружающая среда? Если вы взглянете на свою собственную группу внутри определенной организации и представите, будто она является отдельной фирмой, то увидите, что ваша окружающая среда состоит из других подобных групп, которые непосредственно оказывают влияние на то, что вы делаете. Например, если бы вы были руководителем службы рассылки в компании, то ваша окружающая среда состояла бы из потребителей, которым были бы необходимы ваши услуги (вся остальная компания), продавцов, которые были бы в состоянии обеспечить вас определенными техническими средствами (счетчиками конвертов, тележками для перевозки почты), и, наконец, из ваших конкурентов. Понятное дело, что вам не с кем будет конкурировать внутри своей организации, но вы ведь можете сравнить свою службу с похожей, например с компанией Юнайтед Парсел (United Parcel), чтобы оценить свою эффективность и установить определенные стандарты.

II-й ЭТАП – ТЕКУЩИЙ СТАТУС

Второй этап процесса планирования заключается в определении вашего текущего статуса. Вы сможете сделать это, перечислив свои текущие возможности, а также проекты, которые находятся у вас в проработке. По мере того как вы будете производить их учет, обратите внимание на то, чтобы использовать одинаковые термины, т. е., скажем так, «валюту», которой вы определили спрос. Например, если спрос выражен у вас в виде завершенных проектов изделий, то незавершенное производство необходимо учитывать как частично завершенные проекты изделий, а также обратить внимание на фактор времени, а именно: когда все вышеуказанные проекты будут завершены? Вам обязательно нужно задать себе вопрос: будет ли завершен каждый проект, который проходит в данный момент проработку? Существует большая вероятность того, что нет: некоторые будут отброшены или прекращены, и вам следует учитывать это в своем прогнозируемом объеме производства. Согласно статистическим данным, в производстве полупроводниковых устройств всего около 80% запущенного в обработку материала действительно попадает в готовую продукцию. В такой ситуации – хотя и невозможно быть точным в каждом случае – все же было бы разумным сделать скидку на несколько процентов в отношении проектов, проработкой которых занимается менеджер.

III-й ЭТАП – ЧТО НЕОБХОДИМО ПРЕДПРИНЯТЬ, ЧТОБЫ ЛИКВИДИРОВАТЬ РАЗРЫВ

Финальный этап процесса планирования заключается в принятии на себя новых задач или в усовершенствовании старых, чтобы устранить разрыв между спросом со стороны вашей окружающей среды и тем, что можно выжать из вашей нынешней деятельности. Первый вопрос заключается в следующем: что необходимо предпринять, чтобы ликвидировать этот разрыв? Второй: что можно сделать, чтобы ликвидировать разрыв? Поразмыслите над каждым из этих вопросов отдельно, а потом решите, что действительно вы будете делать, оценив, какой эффект окажут ваши действия на уменьшение этого разрыва и когда это произойдет. План действий, на основе которого вы примете решение, представляет вашу стратегию.

Уточним данную процедуру в последующих трех элементах.

Во-первых, при проведении планирования и организационного моделирования деятельности руководителя возникает необходимость наличия в составе его собственных действий предпринимательского компонента. Это возможно осуществить с помощью отслеживания последовательности его действий, соответствующих обеспечению центростремительного направления внутриорганизационной карьеры. При этом важно отметить, что такая карьера направлена к ядру, направлена к руководству организации, согласованию и совпадению интересов субъекта и объекта управления персонала.

Особенно важна данная процедура при выработки концепции привлечения персонала. В частности, рассмотрим ориентацию на привлечение изначально высококвалифицированного персонала, имеющего не только базовое профильное образование, но и практический опыт работы в банковской сфере.

Преимуществами подобного варианта являются:

- возможность быстрого решения проблемы замещения вакантных должностей из-за отсутствия временных потерь на первичное обучение и дополнительную подготовку нанятых сотрудников. Данный фактор особенно важен для вновь создаваемых банков, не имеющих еще собственной инфраструктуры для подготовки персонала, а главное – времени на его предварительное обучения. Столь же актуален такой подход и при необходимости срочного замещения вакантного рабочего места (например, в результате непланируемого увольнения одного из руководителей или ведущих специалистов банка) при отсутствии достойного кандидата из числа имеющихся сотрудников;
- отсутствие потребности в дополнительных затратах на первичное обучение и повышение квалификации нанятых сотрудников до уровня, установленного требованиями к соответствующим рабочим местам. Учитывая, что уровень подобных затрат возрастает почти пропорционально расстоянию до крупных финансовых центров России, можно отметить особую привлекательность этого аспекта для провинциальных банков.

Однако практическая реализация подобного варианта в современных отечественных условиях связана с проблемами как организационного, так и чисто конъюнктурного характера. Особенности российского рынка труда для банковского сектора экономики определяют практическое отсутствие в большинстве регионов безработных специалистов, полностью соответствующих установленным выше требованиям.

Отсюда возникает необходимость различения в действиях субъекта управления персоналом предпринимательского компонента на основе различия в последовательности осуществляемых им действий, направленных на выявление отраслевого спроса на управленческо-организационные ресурсы, суммы объемов спроса на ресурсы со стороны отдельных фирм в отрасли при каждой возможной цене на него. Отслеживание динамики кривой отраслевого спроса на управленческие ресурсы, ее эластичности. Так, например, целесообразно проводить такую процедуру при рассмотрении и отборе персонала в банке. Рассмотрим вариант организации для молодых специалистов – выпускников профильных образовательных учреждений.

Единственным недостатком данного варианта является отсутствие у привлекаемых кадров практического опыта, что определяет необходимость их дополнительного обучения непосредственно на рабочих местах. Это вызывает дополнительные затраты, несопоставимые, однако, с уровнем расходов по первому или третьему вариантам. Кроме того, ускоренному решению данной проблемы может способствовать развитие пока нетрадиционных для отечественных условий форм сотрудничества между банком-работодателем и профильными образовательными учреждениями. Наиболее перспективной его формой является заключение долгосрочных соглашений, обеспечивающих работодателю возможность ежегодно отбирать будущих своих сотрудников из числа студентов выпускных курсов. Подобный отбор, естественно, на строго добровольной основе позволяет заинтересованной кредитной организации не только привлечь лучших выпускников, но и обеспечить продвинутый характер завершающей стадии их обучения, например, путем:

- подготовки отобранных студентов по индивидуальным программам, специализация которых отвечает требованиям именно тех рабочих мест, заместить которые им предстоит после завершения обучения;
- участия специалистов банка в определении тематики дипломных (выпускных) работ отобранных студентов, соответствующей потребностям самой кредитной организации;
- организации производственной и преддипломной практики (в том числе и по продленной программе) не просто в соответствующем банке, но и на конкретном рабочем месте. Рассматриваемая

форма сотрудничества объективно выгодна образовательным учреждениям, чей рейтинг среди абитуриентов в условиях рыночной экономики прямо зависит не только от качества обучения, но прежде всего от потенциальных возможностей последующего трудоустройства. Однако в первую очередь она отвечает интересам самого банка-работодателя. Продвинутое формы обучения отобранных студентов обеспечивают ему возможность замещения вакантных рабочих мест молодыми специалистами, имеющими не только хорошую базовую подготовку, но и знакомыми с конкретными требованиями, предъявляемыми как банком в целом, так и замещаемой должностью. Кроме того, знакомство с коллективом структурного подразделения в процессе производственной и преддипломной практики сокращает период психологической адаптации нового сотрудника. Наконец, формируются благоприятные условия и для эксплуатации подсистемы планирования персонала, так как появляется реальная возможность четкого согласования плановых сроков создания рабочих мест и их замещения.

Следует учитывать, что диспропорции рынка профильных образовательных услуг по регионам России существенно затрудняют использование рассматриваемого варианта для большинства провинциальных банков. Вследствие низкой миграционной способности отечественных трудовых ресурсов они еще долгое время должны ориентироваться в основном на рынок труда собственных регионов. Для этих кредитных организаций можно рекомендовать более сложную схему сотрудничества с образовательными учреждениями, предполагающую целевое направление на платное обучение выпускников средних школ из числа детей сотрудников, их знакомых и т.п. Подобная форма обучения в настоящее время широко практикуется наиболее престижными российскими, а также и зарубежными вузами, поэтому основной проблемой являются лишь собственные финансовые возможности организации. Естественно, что при этом необходимо исключить возможность потенциальных финансовых потерь вследствие отказа последующей работы в оплатившей его обучение организации.

В качестве вывода по данной завершающей процедуре отметим необходимость умения субъектом, осуществляющим руководство деятельностью персоналом, придать своему предпринимательскому действию информационную оснащенность за счет различения факторов эластичности спроса на организационно-управленческие производственные ресурсы, соответствующие конкурирующим фирмам, на основании:

- эластичности спроса по цене фирм- конкурентов;
- оценки возможности частичной замены состава персонала;
- эластичности предложения вакансий со стороны других фирм;
- конкуренции вакансий в данной отрасли и государственных служб и предприятий.

Так, например, касаясь положения руководителей высшего звена, можно сказать, что они обладают относительно меньшей властью, чем раньше, действуют в системе с множественными ограничениями. Заметно усилилось давление потребителей, работников общества как на местном уровне, так и в целом. В то же время резко возросли политические задачи высших управляющих. По сути они становятся политиками, проводя все больше времени вне корпораций, устанавливая связи с внешними партнерами, лоббистами и т.п. Руководители среднего звена оказываются под давлением многих факторов. Здесь и неопределенность развития карьеры, и конкуренция не только между индивидами, но и целыми подразделениями в корпорациях за выживание и контроль над ресурсами. Эти менеджеры вынуждены менять стиль руководства, от авторитарного в пользу коммуникаций и переговоров, усилить внимание к вопросам организационного развития, переходить от поддержания стабильности к управлению изменениями. Тем более, что многообразие организационных форм, использование гибких, матричных, целевых структур и самоуправляющихся рабочих групп перестраивает и понятия контроля и командования, и значимость управленческого статуса. Что же касается руководителей низшего звена, то они находятся под мощным давлением со всех сторон. Это связано в первую очередь с возросшим образовательным уровнем исполнителей, с распространением принципов соучастия в хозяйственных решениях, новой ролью профсоюзов в корпорации.

В совокупности эти изменения представляют дилемму для управляющих: выступают ли они как угроза или как источник новых возможностей развития? На этот вопрос можно ответить однозначно. Изменения несут в себе новые возможности, если люди готовы к ним, могут мыслить в терминах перемен, могут предвидеть новые повороты и выявлять для себя новые источники экономической и социальной безопасности.

Иными словами, разработка новшеств управленческого характера «непосредственно интегрируется» в существующую систему управления организацией. Это обычно вызывает явное либо скрытое

сопротивление основной организационной структурой. Причины этого хорошо известны: боязнь нового, угроза потери управляющими административного влияния в сложившейся структуре и т.п. Ключевой фигурой в системах управления подобными нововведениями является так называемый «чемпион» – изобретатель, знакомый с особенностями функционирования существующей управленческой структуры и одержимый стремлением реализовать свою новаторскую идею.

Необходимость выявления в структуре управляющего субъекта элемента, отслеживающего качественные возможности персонала в отношении использования практического опыта как совокупности свойств и приемов, позволяющих адаптировать намеченное действие к динамике внешних объективных и субъективных условий, может быть реализована за счет активизации мотивационного механизма экономического поведения членов трудового коллектива на основе их самоорганизации. Основные компоненты этого механизма:

Менеджер (руководитель) и подчиненный работник, способные привести в действие внутренние биосоциальные факторы мотивации поведения (творчество, потребности, установки, интересы, ценностные ориентации, цели);

Множество внешних стимулов экономического поведения (социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые условия, духовная среда, природногеографическая среда и др.).

Согласование действий персонала и управленцев в конкретных условиях их реализации автор предлагает проводить с помощью матрично-позиционного метода. Он заключается в том, что менеджер (руководитель) осуществляет два взаимообусловленных действия.

Первое – составляет матрично-позиционную таблицу, которая состоит из пяти горизонтальных клеток и n-мерной рядности по вертикали в соответствии с горизонтальными.

Второе – совершает упорядоченный смысловой проход из клетки в клетку по горизонтали, справа налево, который завершается реализационным предпринимательским действием. После чего переходит на последующий вертикальный уровень, где повторяет предыдущий цикл, но с новым качественным содержанием.

Графически матрично-позиционный метод представлен на рис. 3.9.

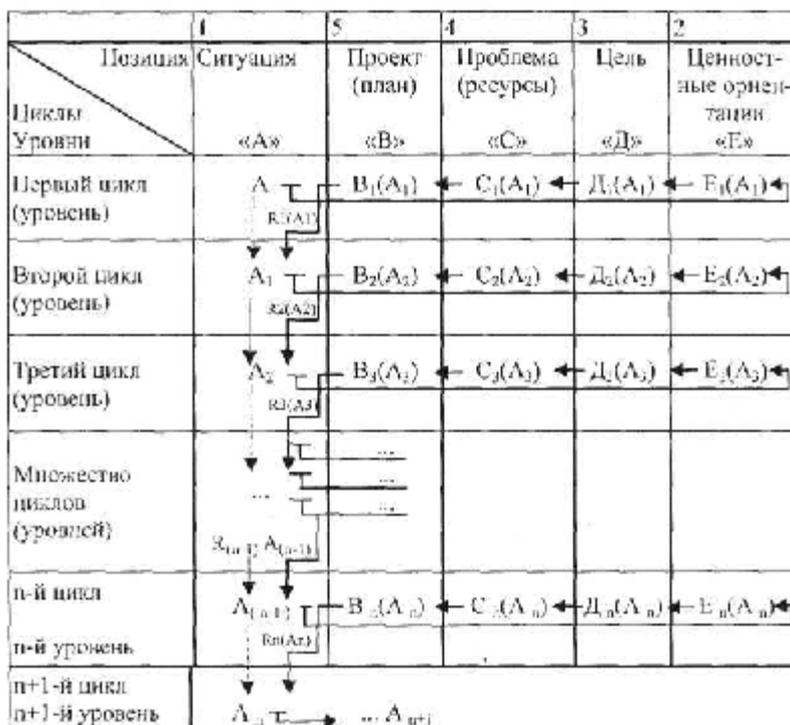


Рис. 3.9. Матрично-позиционный метод согласования действий субъекта и объекта управления предпринимательских организаций.

Условные обозначения и процедура прохождения циклов (уровней):

I цикл (уровень)

A – сложившаяся ситуация в данный момент времени, которая не устраивает руководителя.

A1 – желаемая ситуация для руководителя.

E_1 – ценностные установки, которые являются основополагающими для руководителя при ориентации на достижение ситуации A_1 то есть $E_1(A_1)$.

D_1 – цели, которые ставит руководитель исходя из своих ценностных ориентации для достижения желаемой ситуации A_1 , то есть $E_1(A_1) \rightarrow D_1(A_1)$.

$C_1(A_1)$ – это те проблемы, которые ставят перед руководителем в связи с достижением поставленной цели исходя из ценностных ориентации руководителя, то есть $E_1(A_1) \rightarrow D_1(A_1) \rightarrow C_1(A_1)$.

$V_1(A_1)$ – это тот конкретный проект действий (план действий), который завершает подготовительный процесс принятия управленческого действия, то есть последовательность $E_1(A_1) \rightarrow D_1(A_1) \rightarrow C_1(A_1) \rightarrow V_1(A_1)$ фиксирует начало реализационного предпринимательского действия, направленного на достижение желаемой ситуации A_1 .

$R_1(A_1)$ – это процесс реализации проекта предпринимательского действия, направленного на достижение желаемой ситуации A_1 . То есть, последовательность $E_1(A_1) \rightarrow D_1(A_1) \rightarrow C_1(A_1) \rightarrow V_1(A_1) \rightarrow R_1(A_1)$ завершает методологический цикл любого управленческого предпринимательского действия.

II цикл (уровень)

В процессе реализационного действия [$R_1(A_1)$] происходит:

а) отклонение от A_1 ; б) в связи с изменившимися внешней и внутренней средой ситуация A_1 перестала устраивать руководителя. В связи с этим возникает потребность достичь ситуации A_2 , которая может совпадать с ситуацией A_1 , но изменившиеся остальные позиции в принципе меняют и путь достижения ее, а значит и требуют нового прохождения цикла на другом уровне.

Алгоритм прохождения точно такой же, но внутреннее его содержание будет иным. Это можно представить в виде следующей последовательности... $R_1(A_1) \rightarrow A_2 \rightarrow E_2(A_2) \rightarrow D_2(A_2) \rightarrow C_2(A_2) \rightarrow V_2(A_2) \rightarrow R_2(A_2)$.

После реализации проектируемого действия мы снова приходим к ситуации, которая нас не устраивает. Это требует нового предпринимательского действия для достижения желаемой ситуации: $A_3 \rightarrow A_4 \rightarrow \dots \rightarrow A_n$. Исходя из этого, автор предлагает обобщенную «формулу» предпринимательского процесса: $A \dots A_{n-1} \rightarrow A_n \rightarrow E_n(A_n) \rightarrow D_n(A_n) \rightarrow C_n(A_n) \rightarrow V_n(A_n) \rightarrow R_n(A_n) \rightarrow A_{n+1} \rightarrow \dots$

Прохождение последовательных циклов (уровней) от A до A_{n+1} возможно только благодаря креативному предпринимательскому циклу:

$ПК \rightarrow ПД \rightarrow ПР \rightarrow \dots \rightarrow ПК^n \rightarrow ПД^n \rightarrow ПР^n \rightarrow ПК^{n+1} \rightarrow \dots$

В этом состоит методологическая основа согласования предпринимательских действий субъекта и объекта управления персоналом, цель которых развитие предпринимательской организации и ее персонала через создание направленного мотивационного пространства.

Для практического использования мотивационного механизма в деятельности менеджеров (снижение конфликтных ситуаций, повышение эффективности принимаемых решений, превентивное руководство и в ходе процесса их обучения (деловые игры)) целесообразно разработать методы математического моделирования и компьютерной имитации мотивационного механизма.

Современные менеджеры, освоившие теорию социального управления и овладевшие мотивационным механизмом, получают максимальную возможность ускорить процессы стабилизации экономики России и возродить цивилизованное предпринимательство.

Успешная деятельность предпринимательской организации в условиях неразвитых рыночных отношений и несовершенной конкуренции ставит перед субъектом, осуществляющим управление персоналом, задачу активизировать свои действия в направлении максимизации прибыли фирмы. Этого можно достичь с помощью «включения» рабочих групп в деятельность посредством определения основных функций, регламентации прав и ответственности группы и ее отдельных членов. В развитом виде группа обладает технико-технологической и организационной целостностью, объединена определенным – во времени – заданием, несет ответственность за конечный результат его выполнения, самостоятельна в решении различных вопросов организации и стимулирования. Степень автономности группы зависит от того, насколько широкий круг вопросов передается в ее непосредственное ведение. Наиболее типичными на уровне группы являются определение индивидуальных методов работы; распределение рабочего времени; контроль за качеством продукции; обслуживание оборудования, закрепленного за группой; принятие дополнительных заданий; назначение представителей, координирующих деятельность в пределах предприятия; некоторые вопросы по составу группы и оплате.

Организация работ по внедрению групповой организации последовательно переводится на программно-целевую основу. Выделяются, соответственно, полномочные и ответственные лица,

имеющие поддержку высшего руководства и дополнительные ресурсы для маневра. И здесь необходимы высокий уровень и качество взаимодействия заинтересованных участников и тщательная подготовка «сквозных» вопросов.

Исследования высокотехнологичных предприятий показывают, что для перехода к групповой организации труда используются такие инструменты: создание из опытных рабочих и специалистов «групп по внедрению»; перевод квалифицированных рабочих временно из цехов в проектировочные лаборатории для согласования практических вопросов; участие рабочих и руководителей в совместном ознакомлении с опытом на других заводах; ввод рабочих в группы по разработке гибких производственных систем. Для поддержания благоприятной атмосферы в компаниях организуются совместные дискуссии и обсуждения, в том числе по спорным, неясным вопросам о перспективах, показываются видеофильмы о положительных чертах организационных нововведений, разъясняются вопросы о неизбежности широкой модернизации производства и автоматизации для обеспечения конкурентоспособности.

Внедрение организационных новшеств, естественно, не проходит безболезненно. Начать с того, что нередко требуются дополнительные материальные затраты, на что бизнес идет достаточно осмотрительно. Принятие решений о перестройке организации труда наталкивается на противодействующие желания многих управляющих выжать максимум из существующих форм, основанных на максимальной специализации и разделении труда.

Следовательно, и необходимость различения субъектом, осуществляющим управление персоналом, в совокупности действий, направленных на стимулирование повышения квалификации управленческого действия сотрудников, действий по оптимизации универсальных и специальных нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе деловых отношений как основы совершенствования работы с персоналом, в условиях необходимости сориентированности фирмы на получение прибыли на долгосрочном временном интервале с необходимостью иметь постоянный штат управления, разрешима посредством формирования групповых форм организации труда, которые являются необходимым элементом взаимодействия работников в фирме. Однако многие связи, получая организационное обособление, замыкаются на самих участниках группы. Поэтому для управляющих важно создание условий для внутрифирменных коммуникаций, руководство «сквозными» взаимодействиями персонала в процессе создания новой продукции.

Традиционно менеджмент руководил теми контактами, которые устанавливались организационными структурами. В наши дни, во-первых, происходит усложнение коммуникативных сетей в связи с расширением полномочий работников и пересмотром трудовых функций. Во-вторых, меняется отношение к неформализованным контактам как к важному источнику эффективного сотрудничества между работниками, да и между группами и функциональными подразделениями.

В-третьих, все большее значение приобретают взаимодействия работников в ходе создания, промышленного и коммерческого освоения новшеств. Их нередко называют «коммуникациями особого типа». Этим подчеркивается ориентация на решение «сквозных» задач и хорошую «обратную» связь, на широкое понимание конечных целей производимой работы и укрепление надежности «стыков» между разными этапами процесса создания новшеств.

В связи с последним уместно привести замечание американских аналитиков: «Среди менеджеров и значительной части теоретиков по организации и управлению эти дополнительные структуры бестолково называются «неформальной организацией» и часто представляются как нечто нежелательное. Но по характеру они фактически нейтральны, и их желательность или нежелательность определяется качеством управления».

На практике, однако, многие компании сталкиваются со значительными трудностями в обеспечении эффективных коммуникаций. Здесь и издержки технократизма, и несостыкованность функциональных интересов, и реальные сложности преодоления бюрократических организационных условий.

Субъектом управления для рационального и эффективного обеспечения, необходимого для организации квалифицированного персонала, проводится анализ и регулирование внутреннего и регионального рынка труда. Основываясь на схеме такого регулирования, предложенного Г.Э. Слезингером*, мы дополняем ее принципиальным положением. Суть его заключается в том, что субъект управления должен проявлять активное предпринимательское действие, на основе развития своего предпринимательского компонента, который реализуется в воздействии на региональный рынок труда (имеющий прямое воздействие на организацию) через властные региональные органы управления. Такой механизм регулирования спроса и предложения трудовых ресурсов на уровне

Следовательно, проводимое автором различие содержания предпринимательского действия как методологического условия совершенствования управления персоналом предпринимательских структур способствует формализации компонентов профессиональной деятельности объектов управления, реализующих способность к планированию намечаемого предпринимательского действия. Это в свою очередь приводит к объективной необходимости рассмотрения управления персоналом предпринимательской структуры как управления объектом, обладающим особыми свойствами и навыками процессуального осуществления деятельности особого типа. Структура этой деятельности предусматривает наличие компонентов, различие которых возможно лишь в соприкосновении с конкретными покупателями, овеществленными в предметной форме.

Умение различать в совокупности организаторских действий персонала фирмы действия, предусматривающие налаживание взаимосвязей между партнерами и потребителями продукции данной фирмы за счет введения в процесс взаимодействия на основе определяемого ранее нормативного распорядка нового компонента действия, обеспечивающего ее развитие, базируется на умении персонала предпринимательской структуры своевременно внести практические коррективы в совокупность случайных факторов. Это приводит к реализации намеченного задания, к умению сообразовать необходимым образом представления о характере конкретного этапа действия с характером намечаемого к выполнению на данном этапе задания.



Рис. 3.10. Регулирование спроса и предложения на внутреннем и внешнем рынках труда. С – спрос на трудовые ресурсы; П – предложение трудовых ресурсов.

Четвертый параграф третьего раздела является особо важным для понимания всей концепции данной монографии, поскольку включает в себе все компоненты, выявленные выше. Прежде всего необходимо отметить, что предпринимательский компонент, выявленный и стимулируемый субъектами управления в персонале, используется в направлении реализации интересов производственной организации. Его выявление происходит на основе анализа действий персонала, направленных на организацию нового действия, которое приносит положительный результат как для данного работника, так и для его фирмы.

Этот результат может представлять собой любую форму: материальную, моральную, социальную, этическую или психологическую. Предпринимательская инициатива, которую реализует объект управления, осуществляется через условия, которые предоставляют сотруднику производственной организации в ее интересах в соответствии с юридическими нормами и делегированными полномочиями. Использование предпринимательского компонента в действиях персонала основано на соблюдении принципа учета степени делегируемой самостоятельности структурной единицы, предусматривающей целостность и рациональную подчиненность данной производственной организации.

Другими словами, можно сказать, что вся деятельность производственной организации в целях поддержания ее высокой конкурентоспособности строится на выявлении, поддержании и развитии субъектом управления предпринимательского компонента у персонала, который реализуется в любого вида деятельности и направлен на сочетание интересов сотрудников и производственной организации.

N.B.

В условиях рыночной экономики основным моментом обеспечения конкурентоспособности любой предпринимательской организации является постоянный поиск и использование резервов эффективной (прибыльной) деятельности. Наряду со стандартным набором стимулирования труда персонала – премии, повышение зарплаты, бытовые виды поощрения – в современных условиях появляется и такой вид, как использование предпринимательского компонента персонала, заложено в каждом сотруднике. Задача субъекта управления – проявить, уточнить, формализовать, организовать и создать условия для реализации предпринимательского компонента в предпринимательское действие. Причем такое действие должно производиться сотрудником в интересах своей организации, а личный интерес (материальный, моральный, социальный, бытовой, психологический и этический) должен быть направлен на развитие как себя, так и данной предпринимательской организации. То есть вся деятельность персонала как в целом, так и индивидуально каждого сотрудника, обязательно соотносится со стратегией, тактикой и политикой.

Делегирование полномочий субъектом управления объекту управления осуществляется с учетом его предполагаемого предпринимательского действия и сохранения целостности данной предпринимательской организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конец 20-го столетия ознаменовался в России прежде всего изменением принципиальных подходов к путям экономического развития и методам управления трудовой сферы жизни российского общества. Это обусловило теоретический и методологический подходы автора к изучению проблем и принципов менеджмента персонала предпринимательской организации на различных этапах ее деятельности.

Природа менеджмента персонала в своем логическом завершении предусматривает изучение ситуации принятия решения о передаче полномочий по использованию профессиональных навыков субъектом управления объекту управления. За последние годы в российском обществе произошли кардинальные перемены, сформировались новые социальные группы и слои, резко усилилась дифференциация общества по доходам, обострились многие социальные проблемы, которые привели к усилению социально-политической напряженности. Данная ситуация делает необходимым планомерное введение в экономику элемента социальной ориентированности. В трудовой сфере она реализуется, по мнению автора, через самостоятельное применение людьми своих профессиональных навыков. Администрация организации обеспечивает это через совершенствование управленческих способов и приемов, содержание которых реализует у персонала имеющиеся, но не востребованные профессиональные навыки.

Человеческий фактор в экономических отношениях является определяющим. Стержнем человеческого фактора при всей его многосоставной структуре является предпринимательский компонент. Именно он – проявленный, зафиксированный, реализованный и постоянно развивающийся – обуславливает поступательное развитие рыночной экономики. Создание же системы, при которой будет осуществляться данный процесс, и стало предметом нашей монографии.

Во всех развитых странах мира служба персонала рассматривается как один из основополагающих элементов целенаправленного руководства организацией, рассчитанного как на решение текущих проблем, так и перспективных. Служба управления персоналом должна обеспечивать достижение целей

развития организации, стабильность и мобильность персонала, обеспечивать эффективные экономические показатели.

В монографии обосновывается необходимость и предлагаются организационно-управленческие технологии стратегического, тактического и политического управления персоналом. Они предусматривают процедуры выявления, использования и развития как у субъекта, так и у объекта управления содержания и объема профессиональной компетенции с целью формирования у сотрудников устойчивого навыка к использованию индуктивного сопоставления своих профессиональных действий и профессионального уровня с динамикой внутренних и внешних условий функционирования предпринимательской организации. Именно в момент сопоставления профессионального уровня с целями и задачами предпринимательской организации у сотрудника проявляется предпринимательский компонент. Если он достаточно развит у сотрудника, то у него происходит вышеобозначенный процесс сопоставления. Результатом его является предпринимательское действие, направленное на достижение личных целей через фирменные. Делегирование полномочий – это базовый элемент в процедуре формирования и развития предпринимательского действия посредством развития профессионализма у сотрудников.

Такой подход к менеджменту персонала в предпринимательской организации требует провести структуризацию приемов и методов воздействия на сотрудников таким образом, чтобы сформировать у них устойчивую направленность на профессиональное совершенствование. Причем выявить в структуре управления элемент, который позволил бы отслеживать совокупность навыков у персонала в осуществлении планирования мероприятий, обеспечивающих развитие деятельности предпринимательской организации через фиксацию конкретной процедуры планирования деятельности работника.

Реализация этого условия позволит объекту управления самостоятельно налаживать организационные взаимосвязи с партнерами и потребителями, что приведет к максимизации прибыли предпринимательской организации. Это в свою очередь даст возможность субъекту управления уточнять содержание предпринимательского действия как подчиненного, так и свое (например, при осуществлении постоянного выбора относительно того, какие товары и услуги и как их следует производить и оказывать, кто и какую работу должен выполнять, для кого предназначены результаты этой работы, какая социально-экономическая результативность ее, как распределяется доход от нее и т.п.)

Смысл деятельности всего персонала должен быть направлен на результат, что закрепляется его конкретизацией по материальному выражению и персонализацией. Область ответственности – вот поле деятельности работника. Ответственность конкретизирует практический смысл деятельности как по содержанию, так и по временному периоду. Все перечисленные методологические моменты подготавливают основополагающий, базовый критерий развития предпринимательской организации в рыночной экономике – это критерий конкурентоспособности.

Любая организация не может быть изолированной от внутренней и внешней интеграции. Это условие для ее выживания. Любое действие влияет в той или иной степени на конкурентоспособность предпринимательской организации.

В связи с этим обеспечение взаимодействия с партнерами и потребителями является наиболее важным условием развития деятельности предпринимательской организации.

Методологической основой, синтезирующей в себе все вышесказанное, позволяющей отследить такое взаимодействие, является фиксация, анализ и развитие совокупности навыков персонала в отношении организации взаимодействия с партнерами и потребителями, обеспечивающего конкурентоспособность и развитие предпринимательской организации. **Сущностное значение методологического подхода** заключается в реализации предпринимательской инициативы персонала, направленной на использование предоставленных (делегированных) объекту управления материальных и моральных условий и возможностей в интересах предпринимательской организации с учетом его личных многоуровневых потребностей и возможностей данной предпринимательской организации.

Безусловная функция системы менеджмента персонала состоит в адекватной расстановке персонала в организации. Под этим понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Интеграция трудовых функций создает необходимую основу для расширения взаимодействия работников, более полного и гибкого использования «человеческого капитала».

Наиболее четко это проявляется, когда субъект управления персоналом оценивает действия объекта управления как действия, реализующие интересы данной фирмы в условиях многовариантности решений при конкурентной борьбе. При этом необходимо отметить следующие моменты:

во-первых, возникает много дополнительных идей и предложений, что расширяет круг сотрудников, претендующих на более заметное положение в предпринимательской организации.

во-вторых, усложняется вся система материальных и социальных стимулов и рычагов, резко увеличивается потребность в формировании более эффективного организационно-управленческого и благоприятного экономико-социального и психологического климата в предпринимательской организации для условий творческой деятельности.

в-третьих, более гибкой становится вся система организации отбора и вознаграждения идей, предложений, а также сотрудников, их инициаторов.

Прагматизм этих моментов заключается в том, чтобы направить новаторскую деятельность персонала в русло нововведений. Нововведения в свою очередь составляют содержание предпринимательской деятельности, поскольку успешная конкурентная борьба может вестись только в процессе выявления и реализации того, что еще не найдено другой предпринимательской организацией. В этом и заключается агрессивная рыночная стратегия и тактика предпринимательской организации.

Таким образом, методологическая основа менеджмента персонала в предпринимательской организации заключается в комплексе мер, позволяющих выявить, использовать и развивать предпринимательский компонент субъекта и объекта управления через их предпринимательское действие в интересах предпринимательской организации и того, кто совершает это действие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Armstrong M. Handbook of personnel management practice. 1998.
2. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. London, 1974.
3. Electronic Business, 1993. II. P. 61–64.
4. Etzioni A.A. Comparative Analysis of Complex Organizations Free Press. N. Y., 1975.
5. Hannan M.T., Freeman J.H., H. Obstacles to corporative studies, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
6. Management Review, 1992. VIII. № 11. P. 25–28.
7. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organization. «Admin Sot. Quart», 1, 1956.
8. Riggs H.E/ Managing high-technology companies. Belmont, 1983.
9. Toffler A. The Adaptive Corporation. Aldershot, 1985.
10. Weber M. Gesammelte aufsatze zur Religions – soziologiotubingen, 1922. Bd. 1. S. 86.
11. Акназаров Ф.А. Проблемы управляемости промышленного производства в условиях рыночных отношений. М., 1992. 294 с.
12. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: СОМИНТЕК, 1997. 256 с.
13. Американские буржуазные теории управления. Критический анализ. Под ред. Мильнера Б.З., Чижова Е.А. М.: Мысль, 1978.361 с.
14. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Испект Пресс, 1997. 206 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.579 с.
16. Арская Л.П. Япония: Наука и искусство управления. М.: Знание, 1992.302 с.
17. Байриев Б.С., Лагоша Б.А. Оптимизация структур управления. Ашхабад, 1985. 192 с.
18. Барзгова Е.С. Американская социология (традиции и современность). Екатеринбург: Деловая книга; Бишкек: Одиссея. 1997.361 с.
19. Белкин Е.В. Человеческий фактор общественного производства. М.: Мысль, 1989. 174 с.
20. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). М.: Изд-во «Экономика», 1997. 368 с.
21. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Фонд «Правовая культура». 1994. 528 с.
22. Брэдик У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 1997.462 с.
23. Буланов В.С. Рабочая сила в условиях формирующихся рыночных отношений. М., 1994. 207 с.
24. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с нем. М.: Экономика, 1995. 344 с.
25. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Из истории менеджмента. «Соц.-полит. журнал», №3, 1993.

26. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Как руководить людьми. «Соц.-полит. журнал», № 4, 1993.
27. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства. «Соц.-полит. журнал», № 7, 1993.
28. Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1990. 880 с.
29. Вейл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. / Пер. с англ. М.: Новости, 1993. 224 с.
30. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламскова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1992. 206 с.
31. Виноградова З.И. Метатеория менеджмента. М.: Дело, 1996. 109 с.
32. Волгин Н.А. Опыт подготовки и стимулирования труда государственных служащих в Японии. М.: Изд-во РАГС, 1998. 79 с.
33. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М.: «Дело», 1992. 256 с.
34. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. / Пер. с англ. М.: Дело, 1994. 320 с.
35. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. СПб., 1995. 216 с.
36. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Организация и биржи. ЮНИТИ, 1994. 487 с.
37. Глущенко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. М.: Вестник, 1997. 336 с.
38. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Т. 1. М.: МНИИПУ, 1996. 752 с. Т. 2. М.: МНИИПУ, 1996. 720 с.
39. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М.: МНИИПУ, 1998. 176 с.
40. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. / Пер. с англ. М.: Филинь, 1996. 280 с.
41. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 3. М.: Русский язык, 1990. 555 с.
42. Данилов-Данильян В.И. Об итогах и перспективах развития экономико-математических исследований // Экономико-математические науки. 1986.
43. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. М.: «Изд-во Бином», 1997. 432 с.
44. Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. М.: Высш. Школа, 1989. 264 с.
45. Дорин А.В. Экономическая социология Минск: ИП «Экоперспектива», 1997. 286 с.
46. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ. 1997. 607 с.
47. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: «Экзамен», 2000. 512 с.
48. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: «Экзамен», 2000. 576 с.
49. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Рос. экон. акад. 1998. 232 с.
50. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин А.Н. Управление человеческими ресурсами. Опыт индустриально развитых стран. М.: «Экзамен», 2002.
51. Журавлев П.В. Управление персоналом в предпринимательских организациях. М.: Рос. экон. акад. 1998. 358 с.
52. История менеджмента. Под ред. Валового Д.В. М.: ИНФРА-М, 1997. 256 с.
53. Кадры управления: Проблемы и система работы в России и за рубежом. Материалы международной конференции. 18–21 мая 1992., Москва. М.: Луч, 1992.
54. Кара-Мурза С.Г. «Манипуляция сознанием». М.: «Эксмо-Пресс», 2002. 832 с.
55. Климов Е.А. Основы психологии. М.: ЮНИТИ, 1997.
56. Кохно П.А., Мирюков В.А., Комаров СЕ. Управление стимулированием. М.: Финансы и статистика, 1993. 321 с.
57. Кулапов М.Н., Маусов Н.К. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1993. 289 с.
58. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М.: Изд-во стандартов, 1994. 197 с.
59. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Под ред. П.В. Шеметова. М.: Инфра-М, НГАЭиУ, Новосибирск. 1998. 312 с.
60. Маусов Н.К. Организация эффективного управления экономическими инновациями. М.: МИНХ им. Г.В. Плеханова, 1991. 182 с.
61. Маусов Н.К., Кокорев И.А., Ламскова О.М. Мотивация и карьера персонала. М.: Рос. экон. акад.,

1998. 326 с.

62. Международная межвузовская конференция «Управление персоналом и занятостью». Тезисы выступлений (3–5 октября 1995 г.). М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1995.
63. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: Инфра-М, 1998. 336 с.
64. Никулин Л.Ф., Одегов Ю.Г., Тарханов А.В. Анастрофы и самоприватизация коллективов. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1992. 287 с.
65. Одегов Ю.Г., Кулапов М.Н., Маусов Н.К. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект). М.: Рос. экон. акад., 1993. 94 с.
66. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом организации. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1996. 182 с.
67. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. 878 с.
68. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Журавлев П.В. Миграционные процессы и занятость в России. М.: Рос. экон. акад., 1996. 197 с.
69. Питер Э.Л. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1995. – 144 с.
70. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Экономика, 1996. 389 с.
71. Права человека. Основные международные документы. Сб. документов. М.: Международные отношения, 1990. 160 с.
72. Розенберг ДюМ. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1997. 464 с.
73. Рофе А.И. Экономика и социология труда. М.: Изд-во «МИИ», 1996.
74. Руденко Г.Г., Кулапов М.Н., Карташев С.А. Рынок труда. М.: 1997. 264 с.
75. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. Пер. с финск. М.: Прогресс, 1993. 320 с.
76. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. 336 с.
77. Словарь современной экономической теории Макмиллана. / Общ. Ред. Д.У. Пирса. Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1997. 608 с.
78. Словарь-справочник менеджера. / Под ред. М.Г. Тапусты. – М.: Инфра-М. 1996. 608 с.
79. Современное предпринимательство в России и пути его развития. Межвузовский сборник научных трудов. / Под ред. Говорина А.А. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1997.
80. Теория системного менеджмента: учебник / под. общ. ред. П.В. Журавлева. М.: «Экзамен», 2002. – 512 с.
81. Турчинов А.И. Профессиональная и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: МПСИ, Флинта, 1998. 272 с.
82. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. 480 с.
83. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. 423 с.
84. Управление персоналом в организации. / Под науч. ред. А.Я. Кабанова. М.: Инфра-М, 1998. 446 с.
85. Файоль А. Общее и промышленное управление. / Пер. с франц. М.: Контроллинг, 1995. 111 с.
86. Ховард К., Короткое Э. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства, М.: ИНФРА-М, 1996. 224 с.
87. Человеческие ресурсы: Концепция развития. М.: РГАТиЗ, 1998. 84 с.
88. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. Девять простых уроков. М.: Экономика, 1988. 273 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	2
К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА КАК ТИПА ВЛАСТИ.....	12
Раздел I. Содержание и методологические	19
особенности менеджмента персонала как следствие взаимодействия субъекта и объекта управления.....	19
§ 1. Выявление сущности субъекта и объекта менеджмента персонала через объединение	19
их индивидуального целеполагания в совместной деятельности	19
§ 2. Мотивация объекта менеджмента к деятельности в организации как фактор, определяющий характер и	33
направленность его функционирования	33
§ 3. Динамические закономерности в деятельности субъекта менеджмента как основа для выявления и реализации	

внутренних ресурсов организации	47
§ 4. Формирование последовательности менеджерских действий, направленных	68
на согласование качеств работника с характером деятельности организации	68
Раздел II. Процесс совершенствования профессиональной деятельности персонала как методологическая основа управления	
предпринимательской организацией	79
§ 1. Определение характера мотивации персонала на повышение квалификации	79
§ 2. Мониторинг степени мотивированности работника на развитие своей компетентности	92
по результатам деятельности организации	92
§ 3. Роль системы повышения квалификации в формировании профессионального	102
уровня персонала	102
§ 4. Взаимодействие с внешними условиями квалификационного развития персонала как фактор совершенствования	
деятельности организации	118
Раздел III. Структуризация содержания предпринимательского действия работников как методологическое условие	
менеджмента персонала в предпринимательских организациях	129
§ 1. Структуризация и формализация компонентов профессиональной деятельности работников как условие планирования	
предпринимательского действия	129
§ 2. Согласование компетентности персонала организации с интересами партнеров и потребителей как основной	
компонент, обеспечивающий развитие организации	143
§ 3. Использование мониторинга компетентности персонала в целях адаптации его к динамике внешних условий	156
§ 4. Отслеживание предпринимательского компонента в действиях персонала для реализации интересов организации ...	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	199
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	201