

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

Министерство общего и профессионального образования Российской  
Федерации

Российская экономическая академия  
имени Г.В. Плеханова

П.В.Журавлев  
М.Н.Кулапов  
С.А.Сухарев

Мировой опыт в управлении персоналом  
Обзор зарубежных источников

Издательство Российской  
экономической академии  
им. Г.В.Плеханова  
Москва 1998

Деловая книга  
Екатеринбург  
1998

УДК 65.01  
ББК 65.529.0-21  
Ж911

Рецензент:

доктор экономических наук, профессор Е.В.ЕГОРОВ

Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/ Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 С.

ISBN 5-73070-204-3 (Изд-во Рос. экон. акад.)

ISBN 5-88687-009-1 (Деловая книга)

В монографии рассмотрены основные моменты практики управления человеческими ресурсами в различных странах мира. Излагаются исторические и технические аспекты, а так же история развития науки об управлении человеческими ресурсами. Обзор составлен на основе зарубежных источников.

Для студентов экономических специальностей, менеджеров по персоналу, управляющих среднего звена.

Книга выпущена при участии ЗАО “Академия – Центр”

## Содержание

- Глава 1. История практической деятельности в области управления ЧР
- Глава 2. История управления человеческими ресурсами на примере США
- Глава 3. Типология отношения к человеческим ресурсам
- Глава 4. История развития науки "управления человеческими ресурсами"
- Глава 5. Особенности управления человеческими ресурсами в различных странах
- Глава 6. Методология управления человеческими ресурсами

## **ИСТОРИЯ практической деятельности в области управления ЧР.**

*"Управление любой сферой деятельности хозяйственной организации (НИОКР, производство, финансы, сбыт, качество и т.д.) — есть прежде всего управление людьми: индивидами и коллективами. Поэтому во всем мире управление персоналом стало главной функцией внутрифирменного менеджмента.. В западном мире сейчас происходит подлинная революция в области как теоретических концепций, так и конкретных методов управления персоналом".*

*/А.Курицин/*

### **Определение содержания используемых понятий**

Поскольку настоящая работа рассматривает проблематику управления достаточно широко, нам представляется необходимым "договориться о терминах". Попытаемся развести понятия "рабочая сила", "трудовые ресурсы", "кадры", "персонал", "человеческие ресурсы".

В принципе эти понятия обозначают один и тот же объект. Использование разных наименований определяется тем аспектом восприятия, той точкой зрения на объект, которые имели исследователи этой проблематики. Одни авторы и школы используют термин "персонал", другие — "человеческие ресурсы".

Для название отделов (подразделений), термин "персонал" чаще используют небольшие фирмы (менее 100 человек). Термин "человеческие ресурсы" предпочитают использовать представители крупных организаций с численностью занятых более 2500 человек. Практики в области управления в своем большинстве используют понятие "человеческие ресурсы".

Причиной использования разных понятий может выступать и характер деятельности по управлению персоналом. Стратегический аспект этой деятельности более связан с понятием человеческих ресурсов. В рамках этого аспекта осуществляется планирование человеческих ресурсов, развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, планирование затрат на персонал, т.е. решение глобальных, долгосрочных, принципиально новых задач.

Оперативная деятельность, решение повседневных проблем, требующих административного вмешательства, имеет большую связь с термином "управление персоналом". Это подбор и расстановка кадров, управление трудовой мотивацией, контроль за состоянием техники безопасности.

В данной работе используется понятие "человеческие ресурсы" (далее ЧР), как более широкое. Кроме того, это отражает отношение к людям, как к основному достоянию любой организации.

Необходимо также уточнить позицию авторов относительно терминов "управление" и "управление ЧР". Одной из посылок данной работы является нераздельность этих понятий: управление ЧР представляется основной,

определяющей частью управления в целом. В настоящее время эти понятия имеют существенные различия, обусловленные сведением понятия "управления ЧР" к перечню функциональных задач службы управления персоналом. В результате подобного сужения возникают сложности по интеграции работы в области управления ЧР в стратегическое управление организацией, по увязки затрат на ЧР с экономической эффективностью организации.

### **Истоки проблематики**

История развития подразделений, занимающихся выполнением тех или иных функций в области управления людьми, теряется в глубине веков. Еще Геродот пишет о ста тысячах рабочих, которые были собраны для строительства пирамиды Хеопса (2575-2465 гг. до Р.Х.) и расположенных рядом с ней сооружений. Очевидно, что реализация подобного проекта требовала решения проблем занятости, распределения работ, рабочего времени, довольствия и оплаты труда, санкций за проступки и т.д., то есть тех вопросов в области управления ЧР, которые актуальны и по сей день.

Современные западные учебники начинают отсчет истории управления персоналом с английского средневековья. Ремесленники там объединялись в гильдии, которые использовали для улучшения условий труда, совершенствования взаимоотношений хозяев и работников, разрешения внутренних конфликтов. Эти гильдии стали предвестниками профсоюзов. Однако, на наш взгляд, хотя подобные функции и можно прямо сопоставить с задачами, решаемыми современными службами управления ЧР, но делать заключение о начальной точке развития лишь на основании такого соответствия не следует. Более целесообразным видится поход к обнаружению истоков управления ЧР в примерах решения проблемы эффективного задействования трудового потенциала, которые существовали в далеком прошлом. И не стоит обращать особого внимания на форму решения этой проблемы. Здесь важно наличие подобной проблематики, являющейся сущностью управления ЧР и в прошлом, и сейчас.

Подтверждением вышесказанного может служить такой исторический памятник, как "Книга правителя области Шан" — один из наиболее значительных образцов общественно — политической мысли древнего Китая. В нем излагается учение Шан Яна (IV в. до н.э.) — основателя школы легистов, отстаивающих деспотическую форму правления. Трактат оказал большое влияние на формирование бюрократической системы управления в Китае, профункционировавшей без каких-либо существенных изменений до начала XX века. Особое внимание в трактате уделяется эффективной, с точки зрения стоящих перед правителем целей, практике управления ЧР (в нашем современном понимании).

Знаменательными фактами история подтверждает, что проблематика управления людьми если и не стара как мир, то, как минимум, возникает приблизительно в одно и тоже время с организацией, как социальным феноменом.

Тысячи лет принципы управления передавались как ценнейшее тайное

знание от поколения к поколению правителей в царствующих династиях. Так было в древнейших обществах — Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме. Известно, что жрецы занимались не только религиозной практикой, но также заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, принимали активное участие в регулировании бюджета. В результате среди служителей культа сформировался определенный слой, который профессионально занимался экономическими и управленческими процедурами: планированием, контролем и учетом. Так, например, в Шумере была учреждена сложная система учета с периодической отчетностью главному жрецу.

И по сей день многие считают управление искусством, достижение вершин которого доступно единицам. Распространение знаний, рост уровня образования позволяют более широкому слою людей успешно осваивать управленческие навыки. Однако в древнем мире, с его преимущественно религиозным образованием, возможности глубокого постижения принципов управленческой деятельности были ограничены. Связь религии и управления придавала последнему особый оттенок магического, священного действия; искусства, пути религиозного продвижения к истине.

Сооружение пирамид в Древнем Египте дало сильный толчок развитию планирования в хозяйственной деятельности и в управлении человеческими ресурсами. Достаточно сказать, что блоки, из которых строились пирамиды, весили по две с половиной тонны каждый. Причем изготавливались они далеко от места строительства, их перевозка и установка требовали детального планирования. Да и само управление сотней тысяч рабов, занятых на строительстве, длившемся более двадцати лет, требовало массы усилий.

Известно также, что при строительстве храма Соломона в Иерусалиме в начале первого тысячелетия до нашей эры применялась организация труда, аналогичная вахтенному методу, имеющему сейчас довольно широкое распространение в добывающей промышленности. Семьдесят тысяч подносчиков и восемьдесят тысяч каменщиков, труд которых контролировался тремя тысячами надсмотрщиков, после месяца труда на строительстве храма заменялись и на два месяца распускались по домам.

Большой вклад в развитие управленческой практики был сделан в Вавилоне. Прежде всего это относится к Кодексу Хаммурали, в котором 4000 лет тому назад были юридически оформлены многие вопросы оплаты труда, в том числе вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Спустя полторы тысячи лет на текстильных фабриках этой страны стала применяться прогрессивная система заработной платы, а также система контроля за движением сырья и материалов, напоминающая современные способы кодирования.

Большое значение для развития современной науки управления имело философское наследие Древней Греции. В Афинах мы находим истоки демократии, а в Спарте — тоталитаризм и способы управления, основанные на жесткой дисциплине, подчинении и систематическом терроре.

В Спарте, как известно, существовало три сословия: спартиаты, пириеки и илоты. Спартиаты были потомками завоевателей — дорян; пириеки и илоты — завоеванных ахейцев. Спартиаты правили и воевали, пириеки занимались ремеслами, илоты — сельским хозяйством. Покоренные народности платили спартиатам дань и страшно их ненавидели. Спартиатов было девять тысяч семейств, илотов — в десять раз больше. Все земельные угодия Лаконии были разделены для спартиатов на девять тысяч равных наделов. Никаких иллюзий относительно своей безопасности они не питали и практически не расставались с оружием. Все статуи в Спарте были вооружены, даже статуя богини красоты Афродиты.

Постоянная опасность заставляла спартиатов искать эффективные формы организации (прежде всего военной). Именно спартиаты изобрели и отработали знаменитую фалангу — специальный боевой строй, с помощью которого Александр Македонский впоследствии завоевал мощные государства и территории, несоизмеримые с Македонией. Фаланга давала колоссальный эффект в коллективных боевых действиях.

Соблюдение дисциплины и порядка было в Спарте высшим этическим и правовым требованием. Покинуть место в строю, чтобы броситься на врага или бежать, считалось одинаковым преступлением. Спартанец Леоним в бою занес меч над врагом, но услышал отбой и отдернул меч: "Лучше оставить в живых врага, чем послушаться команды". Мальчик Исад убежал на войну и храбро бился — ему дали венок за храбрость и высекли розами за нарушение дисциплины.

В соответствии с принципами "ликургова строя" все полноправные граждане Спарты официально именовались "равными". Все спартиаты, независимо от происхождения и общественного положения, жили в совершенно одинаковых условиях, как солдаты в казармах, носили одинаковую простую одежду и ели пищу за общим столом. Практически все пути к накоплению богатства для граждан этого государства были закрыты. В такой атмосфере постепенно заглохли, а затем и исчезли поэзия, философия, наука. Экономика вернулась к стадии натурального хозяйства и продолжила деградировать, Спарта превратилась в реакционное и крайне агрессивное государство.

Стандарты высокой организации получили свое продолжение в Древнем Риме. Много проявлений этого можно найти и на Востоке. Сильная организация и дисциплина были основой побед известных восточных полководцев Чингисхана и Тимура.

Все образцы управленческой мысли, включая знаменитую систему территориального управления Диоклехтиана в Древнем Риме и административную организацию Римской католической церкви, использовавшую принципы функционализма уже во втором столетии, существенно обогащали практику управления, но разделялись между собой огромными, в масштабе человеческой жизни, промежутками времени. Терялись важные детали в осуществлении тех или иных управленческих процедур, менялись условия, казалось, что прежний опыт уже не имеет

никакой ценности. Однако огромное значение управления и прежде всего управления людьми осознавалось высшими слоями общества во все времена.

### **Начало специализации в области управления человеческими ресурсами**

Многие авторы склонны отождествлять зарождение служб управления ЧР с зарождением профсоюзного движения. Другие исследователи признают исходной точкой истории управления ЧР начало специализации в области управления. Как пишут в своей книге "Кадровое управление" Г. Круден и А. Шерман: "Хотя, кадровое управление не было сферой специализации вплоть до первой мировой войны, однако развитие этой сферы можно наблюдать начиная со средних веков до промышленной революции".

Современные службы управления ЧР представляют собой крупные функциональные подразделения в организационной структуре организации. Хотя, как отмечают упомянутые выше авторы: "На рубеже 1900-х годов функции управления кадрами, которые были ограничены, главным образом, наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы".

Вся история управления человеческими ресурсами представляется нам путем к самостоятельному статусу этого аспекта управления. Ведь долгое время среди других форм управленческой деятельности, будь то сфера производства или сбытовая деятельность, управление человеческими ресурсами рассматривалось лишь как неизбежное зло, которое в некоторой степени может содействовать общим результатам организации.

По мнению У. Френча: "1912 год считается примерным временем появления современного отдела кадров". Но на отдельных предприятиях, вроде Baltimore and Ohio Railroad, отдел кадров был создан значительно раньше (1880 г.). Г. Круден и А. Шерман пишут: "Хотя он (отдел кадров) существовал раньше в форме отдела найма или отдела благосостояния, 1912 год считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном смысле слова. В 1915 г. школой Тиск в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г. по крайней мере 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами. К началу 20-х годов эта сфера управления получила ясный статус в виде отдела кадров в большинстве крупных компаний и правительственных учреждений".

В начале XX века происходит распространение аналитических методов управления персоналом. Необходимость научного использования организационно-экономических методов диктовалась общим повышением уровня развития массового производства. На предприятиях в обрабатывающей и электротехнической промышленности, в транспортном машиностроении осуществлялись меры по рациональному использованию труда, анализу приемов и методов работы с установлением их оптимального сочетания, тщательному контролю издержек производства, применению систем оплаты, ориентированных на лучших по выработке исполнителей.

Передовые методы организации и стимулирования переносились на

работу служащих контор и банков, а также на персонал научно-исследовательских подразделений корпораций. Заметим, что в 1913 году подразделения НИОКР в США имели по крайней мере 50 корпораций.

Содержание поисков менеджмента в передовых компаниях наиболее отчетливо отразилось в работах исследователей, традиционно причисляемых к теоретической школе тейлоризма, "научного управления". Логическое завершение "научная организация труда" получает в "фордизме" — на предприятиях массового конвейерного производства — когда за счет рациональной организации труда, централизации руководства были достигнуты высокие результаты в повышении выработки и интенсификации трудового процесса.

В 30-е годы активизировалось профсоюзное движение, возросло вмешательство государства в деятельность корпораций, изменилось восприятие проблематики управления (как результат возникновения доктрины "человеческих отношений"), менеджмент предпринял активные действия в области трудовых отношений. Внимание предпринимателей привлекли рекомендации промышленных психологов и социологов. Работа отдела кадров была переориентирована на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области работы с кадрами на предприятии. Это привело к его переименованию в отдел производственных взаимоотношений.

В 30-40-х годах активно принимались законы, существенно корректирующие практику управления человеческими ресурсами. Примерами этому могут служить в США Акт о социальном страховании в 1935 г., Акт Уолш — Хили 1936 г. для работающих по государственным контрактам и Акт о справедливости трудовых стандартов 1938 г., которые оговаривали минимальный уровень оплаты труда, оплату сверхурочных часов, условия техники безопасности и оценки труда в ряде отраслей промышленности. Стоит отметить влияние профсоюзного движения на внутрифирменное управление. Так в 1945 г. численность членов профсоюзов в США превысила треть занятых (без учета аграрного сектора экономики). Принятые в 30-е годы законодательные акты осуждали отказ предпринимателей от заключения коллективных договоров, а также дискриминацию членов профсоюзов. Важными вехами в переходе от конфронтации к сотрудничеству стало признание руководством корпорации "Дженерал Моторс" профсоюза работников автомобильной промышленности, а "Ю.С. стил" — профсоюза работников сталелитейной промышленности.

В ходе становления особых служб управления ЧР возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и др.

#### **Управление человеческими ресурсами в послевоенный период**

Экономическое развитие индустриально развитых стран в послевоенный период было связано с повышением роли научно-технических факторов, глубокой технологической модернизацией производства. В 50-60-е

годы быстрыми темпами развивались новые отрасли, предопределяющие научно-технический прогресс: электротехническая, радиотехническая, химическая, аэрокосмическая, атомная. Была осуществлена коренная реконструкция "старых" отраслей производства, на предприятиях внедрялись новые технологические процессы, средства механизации и автоматизации. Все это предполагало дальнейшее развитие кооперации на производстве и научно-технической деятельности, требовало привлечения специалистов и ученых, объединения их знаний и усилий. Новации в трудовые процессы приносило распространение электронно-вычислительной техники в корпорациях. Трудовые ресурсы, реагируя на эти изменения, обретали новые качества: все больше появлялось грамотных работников с иным отношением к участию в труде, к условиям и организации трудового процесса.

Однако руководители большинства крупных корпораций в эти годы исходили в основном из незыблемости сложившейся системы технократического управления, при необходимости осуществляя лишь отдельные ее модификации. На волне абсолютизации массового производства, экстенсивных методов хозяйствования, "конгломератного бума" развитию методологии управления человеческими ресурсами должного внимания не уделялось. Кроме того, ориентация на получение краткосрочных прибылей, господство политических и финансовых ориентиров в управлении не позволяли менеджерам переключиться на совершенствование качественных характеристик персонала организаций и его долговременное развитие. Все эти проблемы усугублялись бюрократизацией административных механизмов в крупных корпорациях. Как писал один из руководителей "Дженерал Моторс": "безотказно действующий механизм увековечивания порочной системы управления закрывал практически все каналы для доступа свежих идей извне". Основные усилия менеджмента в области управления человеческими ресурсами в тот период были сосредоточены вокруг юридического обеспечения системы трудовых отношений в корпорациях, разработки многочисленных внутрифирменных стандартов и нормативов, регламентирующих организацию и оплату труда.

## **Преодоление кризиса технократической системы управления человеческими ресурсами**

Постепенно бюрократическое управление ЧР вступило в серьезное противоречие с интенсивным развитием научно-технического прогресса. Одним из проявлений этого было усиление отчужденности персонала в капиталистическом производстве. К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось заметное падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Например, в 1972 г. текучесть на заводах "Форда" достигала 27%, абсентеизм на предприятиях шведского концерна "Вольво" в 1971-1973 гг. — 30%. В докладе правительственных экспертов США в те годы указывалось на то, что американские рабочие в своем большинстве "недовольны качеством жизни", у них выявлено "чувство безысходности", "чувство неполноценности". Причины виделись в отчуждении рабочих, в высокой интенсификации труда, пренебрежении элементарными нормами техники безопасности, чрезмерном использовании сверхурочных работ и т.д.

Негативные тенденции в первую очередь ощутили корпорации, стратегически ориентированные на ускорение научно-технического прогресса. Их контрмерами стали эксперименты в области организации и стимулирования производства. Как отмечали американские специалисты К. Блек и Д. Уилсон, "в 60-е годы определенное число компаний внедрило экспериментальные системы организации труда, которые были направлены на сглаживание негативных последствий отчуждения работников, выраженных в пассивном поведении либо в протесте против существующих условий трудовой деятельности". В этот период внедрение методов "обогащения труда", "расширения трудовых функций", "ротации работ" несло преимущественно социально-психологическую нагрузку ("гуманизация труда") и ориентировалось на отдельного работника. Например, программы обогащения труда предполагали:

- наделение рабочих дополнительными полномочиями по принятию решений, касающихся вопросов их текущей деятельности;
- устранение жестких форм контроля и повышение роли самоконтроля, рост ответственности за выполненную работу;
- введение более разнообразных и сложных рабочих заданий, повышающих интерес к работе;
- обеспечение каждого работника хорошей "обратной связью" со своим руководством;
- создание наиболее благоприятной обстановки для внедрения необходимых перемен в организации.

В целом, в результате пресловутой "революции менеджмента" 50 - 60-х годов было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом в том числе. Но большинство управленческих экспериментов в то время не отрывалось еще от технократических корней. В них не ставились задачи непосредственной увязки "гуманизации труда" с технической модернизацией производства,

расширения кооперации труда на качественно новой основе, стратегического развития человеческих ресурсов. Хотя отдельные компании, пошедшие в своем экспериментировании значительно дальше, по сути столкнулись с необходимостью коренного пересмотра принципиальных основ традиционного управления. Изменения коснулись в первую очередь форм кооперации труда, системы материально стимулирования, организации рабочего времени, подходов к "участию в управлении" корпорациями.

К 50-м годам относятся "прорывы" применения коллективных форм организации труда. Именно тогда в рабочих бригадах английской добывающей промышленности и в "группах бездефектного производства" (с коллективной ответственностью за снижение брака) в американской обрабатывающей промышленности возникли прообразы будущих автономных бригад, "кружков качества". Пионерами экспериментов с бригадной организацией труда в 60-е годы выступили концерны "Вольво", "СЛАБ", "Оливетти", "Филипс", "ИБМ" и ряд других.

Поиски менеджмента затронули важные составляющие системы материального стимулирования. В частности, в передовых компаниях учитывались негативные последствия для повышения производительности от использования форм оплаты труда, основанных на традиционной аналитической оценке работ и жестком нормировании. Соответствующие нововведения предполагали отход от дифференцированных тарифных сеток, усиление зависимости размеров вознаграждения от конечных результатов работы сотрудника и деятельности компании в целом. В этот период управляющие с повышенным интересом относятся к различным формам исчисления "участия в прибылях" (например, планы Скэнлона, Раккера, "Импрошейр" и другие).

Конец 60-х годов ознаменовался революционными по существу попытками перешагнуть жесткие рамки традиционной организации рабочего времени. До этого типовые режимы труда не менялись десятилетиями, консервируя технократические принципы и стиль руководства. Они стали терять свою эффективность в ряде отраслей производства и сферы услуг, мешать деятельности отдельных категорий персонала. Менеджмент занялся перестройкой регламентированных режимов работы ("сжатая рабочая неделя", "сдвинутые графики работ" и др.), а также искал возможности внедрения новых форм организации труда, предполагавших значительную самостоятельность исполнителя в установлении временных границ своей трудовой деятельности (дневная продолжительность, начало и окончание работы, перерывы для отдыха и др.). Ярким примером этого может служить "гибкое рабочее время", методика которого в течение семи лет отработывалась на предприятиях концерна "Мессершмитт-Бельков-Блом". Только в ФРГ в начале 70-х годов эту методику использовали около трех тысяч фирм с числом занятых миллион человек.

Отдельно следует выделить интерес, проявленный в то время к проблеме участия работников в управлении. Рост значимости данной проблемы был связан с двумя важными обстоятельствами:

Во-первых, произошло смещение сил на политической арене в пользу демократии.

Во-вторых, не только требования широких масс относительно демократизации управления, но и все более заметные экономические преимущества использования организаторского, творческого и интеллектуального потенциала рабочих и служащих стимулировали поиски менеджмента на данном направлении.

Участие персонала в управлении организацией, как правило, осматривалось с точки зрения его практических организационных форм. В США и Японии вопросы труда и производства согласовывались администрацией и персоналом через развитую систему коллективных договоров. Во многих западноевропейских странах были созданы советы предприятий:

- в ФРГ действовали "производственные советы" (на предприятиях с числом занятых от 4 человек) и "советы доверенных лиц предприятия", избираемые от профсоюзов;
- во Франции — "советы предприятий" (в фирмах с числом занятых более 50 человек);
- в Италии — "внутренние фабрично-заводские комиссии";
- в Бельгии — "советы предприятий" (в организациях с числом работников более 100 человек);
- в Швеции — "производственные комитеты" (на предприятиях с более 50 работниками);
- в Великобритании — "комитеты совместных консультаций" и "фабрично-заводские комитеты", объединяющие цеховых старост.

На уровне компаний в ряде стран (ФРГ, Норвегия, Швеция, Австрия, Люксембург и др.) работники нередко получали представительство в наблюдательных или исполнительных советах.

В целом, механизм участия персонала в принятии хозяйственных решений в ведущих корпорациях имел следующие черты:

1. Управляющие могли гибко направлять развитие форм "промышленной демократии" в нужном для них направлении. Практический допуск работников к принятию хозяйственных решений носил фрагментарный, избирательный характер. Это также относилось к информированию персонала о делах в компании.

2. Разграничивались вопросы, подлежащие совместному обсуждению. Так, если расширялись полномочия исполнителя относительно осуществления трудового процесса, то резко ограничивалось влияние персонала на планирование производства, выработку рыночной стратегии, кадровую политику и другие аспекты функционирования предприятия.

3. Механизм участия рядовых сотрудников в управлении явно не вписывался в традиционные бюрократические структуры и вступал в конфликт с технократическими принципами управления ЧР. Однако он нес в себе значительный потенциал их обновления.

Таким образом, к 70-м годам на предприятиях в США, Западной

Европы и Японии стихийно, эпизодически, в виде экспериментов и внутрифирменных программ возникали примеры нетрадиционных подходов к управлению человеческими ресурсами. Хотя новшества эти подчас носили экзотический характер, в большинстве своем они вписывались в общие усилия менеджмента по гуманизации труда, повышению качества трудовой жизни. 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".

### **Современные проблемы управления человеческими ресурсами**

После экономического кризиса 1973-75 гг. среди руководителей организаций все более стало распространяться понимание того, что переход к новому типу экономического развития неотделим от качественного совершенствования всей системы управления трудом. Авторитетные специалисты И.Деламотт и Ш.Такезава в обобщающих материалах Международной организации труда указывают, что "многие ранее приемлемые технические, организационные, социальные решения стали проявлять дисфункциональные симптомы. Менеджмент, почувствовав трудности, предпринял ответные меры. Был сделан вывод о том, что одной из наиболее важных потенциальных областей руководства является сам труд". Иными словами, хозяйственное мышление широкого круга руководителей отразило тот факт, что управление человеческими ресурсами является фактором эффективности организации, важность которого постоянно возрастает.

В получивших широкую известность высказываниях руководителей таких монополистических гигантов, как "ИБМ", "ЗМ", "Тоета",

"Сони", "Вольво" и "Сименс" (люди — "наиболее ценный ресурс фирмы", "главный источник производительности") звучит признание человека главной производительной силой общества. Этот тезис воплотился в практическом усилении внимания менеджмента к активизации человеческого фактора, к использованию физического, психического и эмоционального потенциала работников, их исполнительских, творческих и организаторских способностей.

Важнейшими особенностями современного процесса совершенствования внутрифирменного управления являются:

- расширение полномочий исполнителей на местах и изменение формы контроля;
- совместное принятие хозяйственных решений и создание атмосферы доверия в фирме;
- развитие механизмов планирования карьеры и "пожизненной занятости" для ключевых работников;
- широкое видение проблем и целостный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими установками фирмы;
- создание корпоративной культуры инновационного типа. Важно отметить, что в настоящее время процесс развития методологии управления человеческими ресурсами далеко не однозначен и несет в себе противоречивые тенденции. Анализ международного опыта управления выявляет регрессивные процессы, связанные, например, с массовым сокращением персонала. Считается, что такая "оптимизация штатов" позволяет быстро и просто уменьшить производственные издержки, повысить конкурентоспособность и увеличить прибыли. Причем эту практику в последнее время проводят даже такие признанные лидеры управления, как корпорация ИБМ, которая, компенсируя свои потери от спада продаж в 1993 году, решила сократить персонал к концу 1994 года на 85 тыс. человек. Специальные исследования показывают, что сокращение персонала фирмы рассчитывают компенсировать увеличением продолжительности рабочего дня при одновременном росте интенсивности труда. При этом 2/3 компаний, осуществивших такие мероприятия, не добились роста производительности труда, но столкнулись с фактами снижения творческого настроения и уровня лояльности по отношению к фирме.

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления (см. рис. 1).

Задачи специалистов по управлению персоналом сложны, многообразны и в большинстве случаев нуждаются в творческом подходе к их решению. Заслуживает внимание тот факт, что до 60-х годов нашего века функциональные задачи служб управления персоналом еще не имели предметной определенности. По словам Питера Друкера, работа в этой области являлась частично работой архивного клерка, частично работой по домоводству, частично работой социального служащего и частично работой по борьбе с "огнем" — "по успокоению профсоюзов".

Кадровые службы многих американских корпораций в 70-80-е годы

преобразуются в службы человеческих ресурсов. Управление и планирование ЧР на уровне фирм приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений стратегического управления корпорациями.

Службы управления ЧР крупных организаций представляют собой довольно большие подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. К примеру, величина служб управления ЧР в Германии прямо зависит от общего числа служащих предприятия: на 130-150 работников — один сотрудник службы управления ЧР.

### **Инфраструктура системы управления ЧР.**

Описывая развитие управления ЧР в организации, нельзя не коснуться истории формирования вспомогательных субъектов рынка, имеющих своей миссией содействие эффективности деятельности организаций в области управления ЧР.

Одной из первых форм подобной организации стала служба трудоустройства населения. Во Франции первая биржа труда была создана в 1897 г., в Англии — в 1909, в России — в августе 1917 г. К середине 80-х годов в США функционировало более 300 информационных банков рабочих мест, описывавших вакансии по широкому кругу признаков.

К услугам посреднических фирм, занимающихся подбором персонала, в основном прибегают мелкие и средние предприятия. Широко практикуется предоставление посредническими фирмами услуг по временному найму. Обычно заявка предприятия-клиента выполняется в 1-2 дня, но в экстренных случаях нужного работника, с гарантированной посредником квалификацией, дисциплинированностью и качеством работы, могут найти за несколько часов.

Работа посредников в области персонала высоко ценится организациями-клиентами, что находит подтверждение в стоимости услуг посредников. Так, услуги фирмы "Менеджмент рекруте" в области подбора менеджеров среднего и высшего звена управления стоят треть годового оклада каждого поставленного работника. Весь процесс отбора менеджера занимает примерно два месяца, подбор двух-трех наиболее подходящих претендентов осуществляется примерно из 60 кандидатов.

Рост профессионального сознания специалистов, занимающихся проблемами управления ЧР, нашел выражение в основании Ассоциации кадровиков, занятых в сфере государственной службы (Public Personnel Association) (Чикаго, 1906 г.); возникновении в 1937 г. в Вашингтоне Общества кадровой администрации (Society for Personnel Administration) и объединении в 1973 г. этих организаций под новым названием: Ассоциация управления персоналом (Personnel Management Association).

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управленческой деятельности
--------	----------------------------	------------------------------------	---

До 1900г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Дисциплинарные системы.
1900 — 1910 гг.	Безопасность и "благополучие" персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Программы безопасности, организации труда и т.п.
1910 — 1920гг.	Задачи повышения эффективности	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 — 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930 — 1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 — 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Программы пенсионного обеспечения
1950 — 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации
1960 — 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970 — 1980гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективные формы организации труда
1980 — 1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990 — 2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, расширение гарантий занятости, программы переподготовки, гибкие формы вознаграждений, участие в доходах и др.

## ГЛАВА 2

### ИСТОРИЯ управления человеческими ресурсами на примере США

Любой исторический процесс может быть рассмотрен с разных позиций. Нам представляется полезным проследить эволюцию управления человеческими ресурсами несколько иначе, чем это было сделано в предыдущем разделе. Сейчас мы сконцентрируемся на отношениях между управляющими и управляемыми системами, на ситуационных факторах этих отношений (по материалам Гарвардской школы бизнеса, под редакцией Ричарда Велтона и Пола Лоуренса).

Система управления человеческими ресурсами в американской промышленности, подвергавшаяся на протяжении длительного времени как внешним, так и внутренним воздействиям, сегодня находится в состоянии значительных изменений. Техническое перевооружение промышленности и широкое применение микропроцессорной техники привели к серьезным переменам в структуре занятости на предприятиях, а жесткая конкурентная борьба оказала сильное влияние на величину ставок заработной платы, производительность труда, реализацию инновационных программ и качество продукции. Также следует отметить, что повышение качества подготовки сотрудников открывает новые возможности и перспективы, связанные с более полным использованием труда персонала. Сегодня все шире практикуется заключение коллективных договоров, ставящих целью повышение гибкости и эффективности различных производственных процессов и совершенствование работы конторских служащих. Поэтому есть все основания полагать, что ознакомление с историей развития управления человеческими ресурсами в США может быть полезным с точки зрения оценки перспектив развития этого процесса.

Исторически сложившееся в американской промышленности противоречие между интересами руководящих работников и нуждами непосредственных исполнителей постепенно уступает инициативу четкой тенденции к сближению их интересов и установлению взаимопонимания. Но во взаимоотношениях между рабочими и предпринимателями неизбежно параллельное сосуществование двух тенденций:

— общность интересов, связанных с увеличением масштабов производства;

— противоположность интересов в вопросах распределения прибыли.

История показывает, что в различные периоды доминирующей может оказаться как одна, так и другая тенденции. По мнению У.Деминга, внесшего значительный вклад в успешное развитие японской экономики, низкая

производительность труда в американской промышленности на восемьдесят пять процентов связана с проблемами управления и отсутствием условий, при которых рабочие сами будут заинтересованы в повышении производительности труда.

В американской литературе нет единства в описании истории управления ЧР. Однако можно с достаточной степенью достоверности предложить классификацию, состоящую из пяти этапов развития системы управления (управленческих подсистем):

- ремесленная;
- рыночная;
- техническая;
- карьерная;
- договорная.

У каждой подсистемы есть специфические технологические и социально-экономические предпосылки и следствия. Ниже мы рассмотрим взаимодействие выделенных этапов управления персоналом с основными направлениями политики управления ЧР, в той или иной форме существующими в любой организации:

- организация труда — подбор людей для соответствующего их возможностям рода деятельности и принятия решений;
- поощрения — моральное и денежное;
- перемещения — политика и механизм комплектования рабочих мест, подготовки персонала, продвижения по службе, увольнения и вывода на пенсию;
- участие работников в делах фирмы — как в процессе его конкретной деятельности, так и в решении глобальных стратегических задач.

Оценка действенности каждого из этих направлений на определенном этапе становления системы управления ЧР позволит выявить тенденции изменения соотношений между общностью и противоположностью интересов рабочих и предпринимателей, дать оценку конкретным историческим фактам и сделать правильные выводы на будущее.

### **Ремесленный этап управленческой системы**

Общее знакомство американцев с жизнью Бена Франклина и Пола Ривера дает несколько юмористическое понимание ремесленной системы управления человеческими ресурсами. Однако эта система являлась доминирующей в американской промышленности на протяжении 200 лет вплоть до 1820 года. Декларация О Независимости и Конституция США базировались на философии и практике функционирования ремесленной системы, и даже сегодня элементы этой системы находят воплощение в развитой индустриальной деятельности.

Производство промышленных товаров и услуг в колониальной Америке осуществлялось большей частью в маленьких мастерских, организованных таким образом, чтобы удовлетворить потребительский спрос по основным направлениям на местном рынке. Владельцем мастерской обычно являлся мастер-ремесленник, которому помогали несколько учеников и, зачастую,

несколько квалифицированных наемных работников. Функции мастера и помощников были четко разграничены. Каждый, кто становился учеником, мог рассчитывать на то, что это ремесло превратится для него в дело жизни; что он, повышая квалификацию, со временем станет квалифицированным работником и даже мастером. Вся работа в мастерской выполнялась единым коллективом под руководством хозяина. Право мастера увольнять работников и учеников регулировалось традициями и законом. Они же регламентировали формы поощрения учеников и мастеров, подписавших контракт с владельцем мастерской. В контракте были предусмотрены не только взаимные обязанности, но и размеры заработной платы. Споры обычно разрешались в самой мастерской, а в случае разногласия стороны имели право обратиться в суд. Благотворительные и правозащитные объединения колониального периода представляли собой ассоциации мастеров и квалифицированных работников. Они явились зачатками современных профессиональных союзов. В редких случаях группы квалифицированных работников отказывались работать — возникла забастовка как механизм разрешения возникших противоречий.

С ростом городов и развитием техники и технологии в колониальный период начали возникать более крупные мастерские. В таких мастерских уже работало до двадцати пяти работников, которые подразделялись на несколько коллективов, имевших собственных руководителей. В качестве инструментов в основном использовались различные ручные приспособления и несложные машины, приводимые в действие мускульной силой человека.

Весь период становления американской промышленности прошел под знаком ремесленной системы управления человеческими ресурсами. Система эта, защищенная законом и общественными санкциями, признается большинством современных историков достаточно гармоничной. Квалифицированный труд встречался сравнительно редко. Уровень доходов мастеров, будучи зависимым от состояния рынка, устанавливался на основе сложившихся традиций и обычно гарантировал достаточно высокий уровень жизни. Нарушение законов, бойкоты и забастовки были явлением крайне редким. Совпадение интересов мастеров, квалифицированных работников и учеников на протяжении длительного периода продоминировало над противоречиями между ними. Такая система представляла собой хорошо сбалансированный механизм взаимоотношений между работниками и работодателями. Однако, в 20-е годы XIX века ремесленная система быстро утратила свое ведущее положение на американской индустриальной арене, и затем сохранялась лишь на ограниченном количестве малых предприятий.

### **Рыночный этап развития системы управления человеческими ресурсами**

Переход от ремесленной к рыночной системе управления человеческими ресурсами был вызван двумя основными тенденциями. Во-первых, развитие транспорта и коммуникационных систем дало возможность осуществлять транспортировку товаров между городами и из городов в отдаленные районы. В связи с этим возросла конкурентная борьба,

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter  
превратившись из локального процесса в явление межрегиональное.

Второй фактор имеет несколько юмористический подтекст. В интересах своих работников мастера старались стабилизировать процесс занятости. В периоды вынужденных простоев они организовывали производство товаров для рыночной торговли. Фактически же продажа товаров партиями независимым торговцам положила начало оптовой торговле. Поскольку мастера-ремесленники не были достаточно подготовлены к решению дополнительных задач, связанных с перевозкой больших партий товаров между городами, пролонгированием кредитов и прогнозированием спроса, большие возможности открылись для возникшего класса торговых капиталистов. С начала XIX века торговые капиталисты стали играть важную роль в американской экономике наравне с владельцами мастерских. Постепенно производители переходили в зависимость от поступающих им оптовых заказов, что дало возможность торговцам занять доминирующее положение в экономике. С появлением внешнего давления взаимоотношения внутри мастерских стали драматически меняться, что знаменовало собой переход от ремесленной к рыночной системе управления ЧР, доминировавшей в США на протяжении целого столетия. Даже сегодня с помощью этой системы можно охарактеризовать взаимосвязи между служащими, которые составляют почти треть от всех занятых в США.

Если в начале века уровень иммиграции был сравнительно низким, дополнительное количество наемных рабочих быстро находило для себя занятие и потребность в квалифицированных работниках и учениках превышала предложение, то картина изменилась с быстрым увеличением темпов иммиграции в девятнадцатом столетии. Труд перестал быть предметом дефицита. Давление на владельцев мастерских со стороны торгового капитала с целью снижения цен заставило производителей искать пути сокращения оплаты труда. По словам Рейбека, они начали нанимать неквалифицированных работников, женщин и детей; стравливали квалифицированных и неквалифицированных работников друг с другом; всячески повышали интенсивность труда и понижали заработную плату. Такая практика существовала в периоды промышленных подъемов на протяжении всего девятнадцатого века. С формированием рыночной системы управления человеческими ресурсами квалифицированный и неквалифицированный труд стал рассматриваться как переменная стоимость, которая возрастала и уменьшалась в такт подъемам и спадам экономики.

В начале 1800-х годов сформировался первый постоянный рабочий союз, в который вошли представители различных ремесел — сапожники, печатники, столяры, изготовители ковров, медники и портные. Началась совместная борьба, включавшая в себя забастовки, пикетирование и бойкоты. Работники вместе боролись против локаутов, черных списков, штрейкбрехеров.

Но в целом отсутствие развитого профсоюзного движения и строгого трудового законодательства вынуждало каждого работающего самостоятельно разрешать все возникающие проблемы со своим мастером. Практически не существовало инстанции, способной проконтролировать

справедливость решения хозяина об увольнении работника. Постепенно группы квалифицированных сотрудников, работавших вместе с мастером, стали уступать место группам неквалифицированных работников, работающих на мастера. Такой сдвиг в организации труда произошел с переходом от небольших мастерских к крупным фабрикам, от ручных инструментов к мощным машинам, от ремесленного характера труда к высокоспециализированной работе с менее квалифицированным содержанием. Система оплаты труда стала ограничивать заработную плату величиной, устанавливаемой с помощью механизма свободного рынка путем сопоставления внешних контрактных цен с внутренними ценами. Значения цен постоянно подвергались серьезным изменениям, в основе которых лежала возможность замены одного вида труда другим.

Итак, в девятнадцатом веке баланс во взаимоотношениях между работниками и работодателями стал изменяться в пользу последних. Волны иммиграции, поощряемые предпринимателями, перенасытили рынок рабочей силы. Хроническая безработица лишь укрепляла позиции работодателей. Даже в случаях обращения работников в суд или другие государственные инстанции официальная идеология была на стороне предпринимателей. И хотя рабочие имели преимущество в ходе избирательных компаний, но социальные теории Джона Лока и Адама Смита, позднее дополненные теорией социального дарвинизма, позволяли предпринимателям эффективно удерживать свои позиции.

Тем не менее, конфликт между рабочими и предпринимателями принимал все более всеобъемлющий характер. Каждое существенное изменение в экономическом укладе сопровождалось забастовкой, независимо от того, приводило ли оно к спаду или подъему в хозяйственной деятельности. Конфликты в масштабах всего общества сопровождались локальными столкновениями между работниками и руководством конкретного предприятия, которые в основном были связаны с условиями работы и уровнем производительности труда. Для укрепления своих позиций рабочие старались поддерживать неформальные связи друг с другом в рамках предприятия, а по возможности и объединялись в союзы. Практически жизнеспособными оказывались объединения квалифицированных работников-ремесленников; и хотя количество этих союзов сокращалось, только шесть процентов рабочей силы не было к концу века объединено профсоюзами. В течение двух последних десятилетий девятнадцатого века "Рыцари Труда" предприняли безуспешную попытку организовать в союз всех рабочих, независимо от профессии и квалификации. Две крупнейшие забастовки, организованные в то время на заводах Карнеги Стил и Пульман, закончились поражением забастовщиков. Острые противоречия между рабочими и предпринимателями стали преобладающим фактором в их взаимоотношениях. И хотя следует отметить, что некоторые предприниматели сравнительно мягко относились к своим рабочим (к этой категории относились кстати и Карнеги с Пульманом). Но исследователи, изучавшие основные причины стачки на заводах Пульмана с удивлением

обнаружили, что конфликт был вызван как недовольством авторитаризмом руководителей, так и низким уровнем заработной платы, большой продолжительностью рабочего дня.

### **Технический этап развития системы управления человеческими ресурсами**

Несмотря на то, что система управления человеческими ресурсами, заменившая в США рыночную систему, имела в своей основе техническую направленность, ее внедрение ознаменовалось еще большим обострением противоречий между различными социальными группами. В конце девятнадцатого века прошла волна массовых забастовок в угольной и сталелитейной промышленности. Некоторые писатели привлекали внимание общественности к крайне тяжелым условиям труда в этих отраслях. Беспокойство в высших кругах общества нарастало по мере укрепления позиций Социалистической партии и радикального Международного Союза Рабочих. С ростом числа забастовок насилие в обществе становилось явлением все более частым и жестоким. Например, в 1916 году группа Международного Союза Рабочих направилась из Сиетла в Эверетт для того, чтобы поддержать забастовку лесорубов, и была встречена отрядом сил безопасности, который открыл огонь. Тридцать шесть рабочих и двадцать один боец отряда были убиты или серьезно ранены. Подобные события требовали резкого изменения ситуации. Лидеры рабочих и руководители промышленности начали осознавать необходимость поиска взаимных компромиссов. Первым шагом в этом направлении явилось создание в 1900 году Национальной Гражданской Федерации. Деньги для этой цели были выделены Морганом и Комперсом, лидером американской Федерации Труда. Комперс вместе с Марком Ханном присоединился к группе крупных промышленных руководителей с целью попытаться разрешить конфликтные вопросы за столом переговоров.

Параллельно с изменениями социальных условий происходили значительные перемены в области техники и экономики, которые и привели в конечном итоге к повсеместному внедрению новой технической системы управления человеческими ресурсами. Прогресс транспорта и развитие инфраструктуры /автомобильные и железные дороги, телефонные линии между городами и т. д./ резко усилили конкуренцию в различных отраслях промышленности и предопределили переход от региональной конкуренции к конкуренции в общенациональном масштабе. Создание электродвигателя открыло новые возможности в оснащении промышленных предприятий. Мощный импульс развитию промышленности дали идеи Тейлора в области повышения производительности труда.

Однако окончательному формированию технической системы управления человеческими ресурсами способствовало внедрение в 1914 году Генри Фордом конвейерной системы производства на своем крупнейшем заводе в Дерборне. Гениальность идеи Форда заключалась в соединении специализированного характера труда с автоматической линией для подачи готовых деталей и высокими ставками заработной платы — знаменитыми

пятью долларами в день. До этого нововведения текучесть кадров на заводах Форда составляла до 400% в год, а в декабре месяце 1912 года достигла рекордной величины 48%. С внедрением новых методов производства текучесть кадров значительно сократилась, стоимость единицы продукции уменьшилась, объем производства увеличился и возросли доходы. Метод Форда быстро распространился в других отраслях промышленности, что и означало повсеместное утверждение новой системы управления ЧР.

Попробуем дать общую характеристику технической системы управления. Основная черта этой системы — зависимость от разделения труда и применения конвейера — оказывает влияние на любой аспект управленческой деятельности на фирме. Это касается организации труда, системы оплаты, продвижения кадров и участия рабочих в принятии решений. Мастеру больше нет необходимости выполнять обязанности погонщика. Эта роль перешла к конвейерной системе организации труда. Темп работы задавался конвейером, оплата труда — почасовая, предпринимателям и рабочим нет необходимости дискутировать по поводу распределения доходов. Руководители смогли себе позволить мягкое отношение к рабочим, строго соблюдающим дисциплину машинного производства. Улучшение оплаты труда снизило текучесть кадров, а рецидивы этого явления уже не так дорого обходились предпринимателям, поскольку разделение труда и узкая специализация рабочих позволили быстрее осуществлять процесс обучения персонала, расходуя на это значительно меньше средств. В зависимости от положения дел, рабочего могли оставить на работе или уволить, причем во внимание принималось лишь мнение мастера. Рабочие стали в определенной степени взаимозаменяемым материалом. В рамках этой системы управления не наблюдалось тенденций, направленных на расширение прав рабочих. Такое положение вещей сохранялось вплоть до 30-х годов, когда началось повсеместное создание профессиональных союзов и объединений рабочих.

В конце Первой Мировой войны рабочие союзы направляли свои усилия на организацию труда в сталелитейной, автомобильной, резиновой, химической и электротехнической промышленности, то есть в отраслях, являвшихся лидерами в распространении технической системы управления человеческими ресурсами. Для борьбы с профессиональными союзами предприниматели использовали самые разнообразные средства, вплоть до запугивания населения "красной угрозой". В течение определенного исторического периода, поддерживаемые государством и силами охраны порядка, они успешно блокировали деятельность уже существующих и процесс образования новых союзов. В 20-е годы, впервые в истории, экономический подъем не привел к увеличению численности профессиональных союзов. Наоборот, в первое десятилетие после Первой Мировой войны число организованных в союзы рабочих сократилось с 20 до 10% от общего количества работающих. В борьбе с профессиональными союзами многие предприниматели использовали теорию "капитализма всеобщего благосостояния". Многие крупные фирмы начали интенсивную разработку и внедрение программ по улучшению организации труда рабочих и "белых воротничков". В соответствии с новыми программами деятельности фирмы начали создавать специальные фонды для выплаты компенсаций при несчастных случаях, выплачивать медицинскую страховку, разрабатывать планы пенсионного обеспечения, а также создавать фонды для выплаты пособий по безработице. В целях разработки программ социального обеспечения на фирмах стали создавать специальные отделы. И хотя по современным стандартам эти программы были крайне ограниченными, рабочие союзы начали утрачивать популярность среди работников.

Кроме того, в послевоенные годы большое количество фирм Добровольно утвердило предложенные рабочими планы создания внутрифирменных профсоюзов. Это движение нашло правительственную поддержку еще во время первой Мировой войны. В конце 20-х годов подобные организации насчитывали до 1,5 миллионов рабочих. Вдохновителем и организатором этого движения являлся сам Джон Рокфеллер. Все рабочие, работавшие на его предприятиях, являлись членами внутрифирменного профсоюза. Чарльз Шраб старейший руководитель компании Бетлехем Стил, говорил по этому поводу: "Наша непосредственная обязанность - варить сталь, однако это может быть выполнено в рамках хорошо отлаженной системы. Если эта система не дает возможности человеку повышать свой жизненный уровень, если она не дает возможности реализовывать другие разумные желания, то очевидно, что подобная система потерпит крах".

Шраб не был одинок в своих оптимистических воззрениях. Экономист Герберт Физ отмечал, что многие бизнесмены рассматривали будущее с позиций "согласия и доверия". По мнению Физа, их оптимизм основывался на возможности достижения согласия между предпринимателями и работниками. Согласие и сотрудничество могло быть достигнуто в результате признания прав работников, их нужд и желаний. Великая депрессия

разрушила иллюзии на этот счет. В первые два года депрессии ведущие компании делали все возможное, чтобы сохранить уровень заработной платы для своих работников и не допустить сокращения числа работающих. Однако в октябре 1931 года экономическая ситуация настолько ухудшилась, что руководители сталелитейной промышленности вынуждены были урезать заработную плату на своих предприятиях. Как сказал тот же Шраб: "Никто из нас не в силах нарушить закон рентабельности". В период депрессии треть американских рабочих остались без работы. Тяжелые воспоминания о трудностях того периода отодвигают на второй план такой важный факт, что Конгресс Производственных Профсоюзов образовался именно в середине 30-х годов. Это знаменовало собой начало оживления экономической деятельности. В дальнейшем быстро стало осуществляться восстановление всех важнейших отраслей промышленности и становление связей между различными независимыми союзами рабочих. Так начал формироваться механизм, обеспечивающий защиту прав и интересов рабочих в условиях технической системы управления человеческими ресурсами.

Рассматривая техническую систему управления ЧР с современных позиций, мы должны отметить наличие у нее двух сильных сторон и трех серьезных недостатков

Основной сильной стороной является возможность осуществлять производство стандартизованных изделий с низкой себестоимостью. Кроме того, в условиях обострения противоречий во взаимоотношениях между работниками и предпринимателями техническая система управления позволяла значительно уменьшить накал страстей. Система коллективных договоров не только снижала вероятность бессмысленных конфликтов, но и обеспечивала более справедливое распределение материальных благ по сравнению с рыночной системой.

Недостатки технической системы управления ЧР сегодня представляются вполне очевидными. Она содержит внутри себя много жестких структур, что затрудняет следование за постоянно меняющимися потребностями рынка товаров. С течением времени работники стали приходить к выводу, что система договоров с предпринимателями — слишком высокая плата за монотонную работу без возможностей будущего развития. Кроме того, тайные соглашения, ставшие распространенным явлением в промышленности, часто увеличивали стоимость рабочей силы, делая эти предприятия и отрасли промышленности крайне уязвимыми для зарубежных конкурентов. Техническая система начала давать сбои и постепенно уступать свои позиции, по мере того, как на экономическую арену стала выходить новая система управления человеческими ресурсами.

Карьерная система управления человеческими ресурсами

Карьерная система управления ЧР возникла на базе бурно развивающейся электронной промышленности. Руководители новой отрасли хотели по возможности препятствовать объединению рабочих в союзы и одновременно придать гибкость управленческим структурам. Однако широкое распространение этой системы зависело не столько от желания

конкретных людей, сколько от внешних обстоятельств. Карьерная система управления человеческими ресурсами утвердилась в США в период после Второй Мировой войны, когда американская промышленность быстрыми темпами начала проникать на международные рынки. Развитие новых технологий, появление реактивных самолетов, спутниковой связи и компьютеров всячески стимулировали развитие этого процесса. Общий экономический подъем открыл беспрецедентные возможности для продвижения по службе в американских фирмах. Эти возможности совпадали с желанием многих работников, имевших за плечами хотя бы колледж, сделать карьеру. Абсолютное большинство новых рабочих мест по своему характеру соответствовало понятию "белые воротнички" и требовало знания нескольких специальностей. И если Форд и его автомобильная промышленность могут считаться крестными технической системы управления ЧР, то компания ИБМ и компьютерная промышленность по праву считаются основателями новой, карьерной системы управления человеческими ресурсами.

Отличительной чертой карьерной системы является политика продвижения кадров. Люди назначаются на должности с четко оговоренными обязанностями в соответствии с возможностями кандидатов. Каждая должность является перспективной, у работника имеются хорошие шансы на продвижение по службе. Таким образом, фирма предоставляет работнику не просто место работы, но и возможность карьеры. Подразумевается, что работник нанимается на длительный срок, а его увольнение является крайней мерой. И если увольнений никак нельзя избежать, то преимущественно остаются те, у кого больше стаж работы и серьезнее заслуги перед фирмой.

В рамках карьерной системы управления ЧР персонал обычно получает жалование. Существует специальная тарифная система, в соответствии с которой жалование возрастает по мере накопления опыта работы, стажа и заслуг. За исключением различных общественных организаций, работники обычно не входят в трудовые союзы, хотя за каждым из них сохраняется право дважды и даже трижды обжаловать принятое по его делу решение. Процесс организации труда в рамках карьерной системы вполне традиционен. Наиболее часто встречающийся вариант структуры — это группа близких по техническому профилю работников, возглавляемых одним руководителем.

В рамках карьерной системы создается гомогенная культура производства на фирме и тем самым снимаются конфликты между различными группами персонала предприятия. Достигается возможность сглаживания противоречий между работниками и руководством. Повышается гибкость производственных структур. Карьерная система управления человеческими ресурсами имеет большие преимущества по сравнению с технической и для фирмы, и для работника, ориентированного на служебную карьеру.

Возможно, что основные недостатки карьерной системы пока не проявились, хотя два обстоятельства уже начинают затемнять горизонт. Недавний экономический спад вынудил большое количество фирм,

применявших карьерную систему управления ЧР, прибегнуть к увольнению многих специалистов и технических работников. Явится ли эта ситуация новым толчком к созданию профессиональных союзов? Это вполне реально, поскольку в дело включился механизм, не гарантирующий работникам возможность принимать решения, стабильность и соблюдение их основных прав. Усиливающаяся конкуренция со стороны иностранных фирм, в особенности японских, поднимает еще один вопрос: может ли карьерная система со всеми своими преимуществами обеспечить лидерство в мировой конкурентной борьбе? Если ставить вопрос более точно, то может ли американская карьерная система управления ЧР победить японскую в борьбе за эффективность и новаторство? Осознание подобных проблем, а также всеобщее признание слабости все еще сохраняющейся технической системы породили целую волну экспериментов в решении проблемы управления человеческими ресурсами. Опираясь на концепцию, предложенную Ричардом Велтоном, можно с большей степенью достоверности назвать новый подход к проблеме управления договорным.

### **Необходимость внедрения договорной системы управления человеческими ресурсами**

Новый подход к решению проблемы управления вытекает из ряда разнообразных практических изысканий в данной области. Сюда следует отнести и первые программы периода становления американской промышленности, направленные на увеличение числа рабочих мест и на повышение благосостояния; и опыт Великобритании в области социально-технического планирования: комплексную программу повышения качества труда и жизни, план Скэнлона и другие программы. Следует также вспомнить европейский опыт создания трудовых советов, а также японскую модель управления человеческими ресурсами, которая предусматривает объединение рабочих в рамках фирмы, кружки качества и т.д. Американские фирмы сейчас проводят эксперименты с договорной системой управления ЧР, которые заключаются в попытках устранения минусов технической системы. Компаниями, активно экспериментирующими в данном направлении, являются Дженерал Моторс, Форд, Камминс, Гудеар, Дана, Алкоа и ТРВ. Есть также ряд фирм, которые проводят аналогичные эксперименты, но на базе карьерной системы. Это Хьюлетт-Пакард, Тексас Инструменте, Дигитал Эквипмент, ИБМ, Эксон и другие. Даже фирмы, занимающиеся обслуживанием и до сих пор использующие современный вариант рыночной системы управления ЧР (например Макдональдс), включились в эксперименты в этом направлении. Очевидно, что к оценке каждой конкретной формы новой системы нужно подходить очень осторожно, но на данной стадии развития договорная система управления безусловно может считаться стержневым аспектом в работе, обеспечивающей реализацию прав персонала.

Чтобы изучить наиболее эффективный вариант системы нового типа, следует перенестись через океан. По иронии судьбы США и их союзники во Второй Мировой войне репарациями в пользу победителей вынудили японскую и немецкую промышленность в послевоенный период ввести многоуровневую схему управления. В Японии, где не было большого числа трудовых союзов, начали создаваться независимые союзы на крупных предприятиях. В Западной Германии имели место многоуровневые консультации непосредственно с существовавшими уже союзами. Для американских, английских и французских бизнесменов, проходивших обучение в Гарвардской школе бизнеса, было странно слышать, что их коллеги-соперники в Японии и Западной Германии спокойно восприняли такое положение дел, при котором невозможно успешно развивать предпринимательство без совместных консультаций на различных уровнях. Сейчас уже не секрет, что Япония и Западная Германия сумели составить сильную конкуренцию США благодаря высокой степени доверия к работникам со стороны руководства фирм и активному вовлечению сотрудников в процесс принятия решений на всех уровнях. Для Японии и Западной Германии характерно крайне малое количество забастовок. Из этого следует, что обеспечение эффективного обмена информацией является существенной основой для взаимопонимания и доверия.

Вторым отличительным элементом договорной системы является прототипная организация труда в частично независимых рабочих группах. В Западной Германии традиционная национальная структура мастеровых-ремесленников явилась своего рода прототипом для создания аналогичных групп на современных предприятиях. Создание таких частично независимых групп сейчас широко практикуется на многих предприятиях американской промышленности в разных районах страны. Предстоит проделать еще много экспериментов для достижения стабильной эффективности их функционирования, но уже сейчас видно, что применяемые методы эффективнее тех, которые должны быть замещены. И если мы будем продолжать совершенствовать групповую организацию труда, то добьемся безусловного успеха ее применения в различных производственных условиях. Следует оговориться, что Японии и без реализации этого метода достигла большого прогресса в деле организации труда.

Договорная система управления включает в себя политику карьерного продвижения работников, хотя порой ее бывает очень трудно реализовать. Существуют достаточно серьезные причины для беспокойства у каждого менеджера, связанные с обеспечением продолжительной занятости работника, особенно в периоды экономической нестабильности. Поэтому формы, реально обеспечивающие гарантированную занятость, должны браться на вооружение для достижения соответствующего уровня взаимопонимания. Например, из японского опыта следует, что в данном направлении хорошо работает так называемая монокультурная система организации, сглаживающая символические противоречия между различными уровнями иерархической структуры и снимающая барьеры при

перемещении с уровня на уровень.

Способ оплаты труда, применяемый в рамках договорной системы управления, также должен быть тщательно изучен. Многие американские фирмы, внедряющие у себя новую систему управления ЧР, откладывают на более поздний срок переход к новой системе оплаты труда, полагая, что первоначально больше внимания стоит уделять другим аспектам политики переходного периода. Такая стратегия может считаться оправданной, если только руководители признают необходимость изменения в системе оплаты труда. И если новая система в целом приводит к повышению эффективности и стимулирует инновационные процессы, то руководству немедленно необходимо провести перераспределение прибыли, чтобы зафиксировать и поддержать достигнутый новый качественный уровень.

Сегодня еще рано давать полную и взвешенную оценку новой системе управления человеческими ресурсами. И тем не менее, можно сказать, что она представляет собой самостоятельную систему с присущими только ей элементами политики: Станет ли договорная система доминирующей в США, сказать достаточно сложно. Существуют сильные экономические, технические и социальные тенденции, способствующие распространению этой системы. С другой стороны, трудно расстаться с уже знакомыми и проверенными методами управления, трудно отказаться от привычного образа мышления. Многие американские менеджеры скептически настроены по отношению к новой системе управления ЧР. Важно отношение многочисленных и разнообразных рабочих слоев США к предлагаемым переменам. Решающее значение имеет вопрос обеспечения гарантий занятости при различных экономических условиях, что должно стать основой предлагаемых перемен в системе управления человеческими ресурсами. Серьезным является также вопрос, связанный с участием всех работников в делах фирмы. Не потребуют ли необходимые при этом консультации на всех уровнях слишком больших временных и трудовых затрат? Как принимаемые в процессе таких консультаций решения отразятся на деятельности фирмы в перспективе? Не ограничит ли такая система власть менеджеров и не сделает ли их профессию менее престижной? Возможно ли эффективно осуществить переподготовку управленческого персонала, во что такая работа может обойтись? И, наконец, эффективно ли будет функционировать договорная система только в строго ограниченных общественно-экономических условиях или же ее возможности гораздо шире? Если да, то каковы эти возможности? Можно ли новую систему применять параллельно с уже изученными и отработанными системами управления человеческими ресурсами, или же для реализации своих возможностей она должна стать доминирующей во всех отраслях промышленности? Все перечисленные вопросы являются крайне важными с точки зрения перспектив внедрения договорной системы, на них еще предстоит дать исчерпывающие ответы. -

### **Заключение**

Сделанный обзор пяти систем управления ЧР дает возможность подготовить основу для ответов на многочисленные критические вопросы,

постоянно возникающие в нашем быстро меняющемся мире. На протяжении длительного исторического периода в американской промышленности последовательно применялись пять различных систем управления персоналом. Смена экономических, технических и социальных условий приводила к замене одной системы управления на другую. Технический и социальный прогресс способствовали развитию конкуренции и подталкивали руководящих работников к поискам новых, более эффективных систем управления. Внедрение рыночной системы происходило по мере перерастания конкуренции из явления локального в региональное, а техническая система начала возникать на базе развития конкуренции в общенациональном масштабе. Выход США на заокеанские рынки породил международную конкуренцию и создал предпосылки к началу внедрения карьерной, а затем и договорной систем управления человеческими ресурсами. Силами, влиявшими на смену систем управления, являлись также иммиграция в США и рост числа специалистов с высшим образованием.

Анализируя различные системы управления человеческими ресурсами, исследуя социально-экономические причины их появления и отмирания, мы можем сделать один важный вывод. Во взаимоотношениях между работниками и руководителями элемент доверия и взаимопонимания будет доминирующим, если имеется одобренный обеими сторонами механизм сглаживания неизбежных противоречий в вопросах распределения материальных благ; механизм, обеспечивающий баланс сил между работниками и руководителями.

Следует отметить, что каждая новая система не заменяла собой полностью предшествующую. И сегодня имеется много фирм, работающих в рамках рыночной и технической систем управления. Однако надо признать, что фирмы, которые первыми внедряли у себя новые системы управления ЧР (например Форд и ИБМ), добивались значительного преимущества в конкурентной борьбе.

## **ГЛАВА 3**

### **Типология отношения к человеческим ресурсам**

По своей сути человеческая природа во все времена неизменна. Меняется лишь видение человека как такового, отношение к нему. Поэтому для понимания эволюции управления ЧР полезно отследить изменения в отношении к человеку.

**Прагматизм, свойственный людям в достижении целей, определяет тот или иной способ отношения к ЧР. Так в бизнесе, целью которого в большинстве случаев является максимизация дохода, отношение к человеку зависит от его значимости в достижении прибыли. Долгое время люди, в своем большинстве, были лишь придатками машин и механизмов, "живыми машинами". Иллюстрацией этого может служить соотношение, выявленное между видами управления ЧР и стадиями экономического роста:**

*1. Доиндустриальный тип экономического роста* (ремесленное и мануфактурное хозяйство). Составляющими элементами системы являются ЧР. Уровень благосостояния рядового персонала минимальный. Отношения управления — патриархальные.

*2. Индустриальный тип экономического роста* (машинное производство). Составляющие элементы системы — машины. Люди — "живые придатки" машин, подчиняющиеся их движению, ритму и функциям. Тем самым логика индустриализации обусловила резкое смещение акцента в управлении производством в сторону вещественного фактора.

Основой повышения эффективности производства оказывается постоянное совершенствование технологии. Работник воспринимается как приложение к производственным процессам, "винтик", фактически вращающийся в строго отведенных границах и по четко сформулированным правилам.

В условиях индустриального типа экономического роста при крупном машинном производстве сформировалось *технократическое управление ЧР*, которое базируется на следующих принципах:

1. Максимальное разделение труда и специализация фабричных работников.
2. Выделение управленческого труда в качестве специализации наемных работников.
3. Ориентация на жесткие формы экономического принуждения.

Традиционно в индустриальных странах, как мелкие, так и крупные фирмы придерживались открытой политики "входа-выхода", при которой процедуры подбора кадров не были слишком сложными, работник мог быть уволен или перемещен, если этого требовали экономические обстоятельства. Предполагалось, что внедрение новых технологий может быть спланировано без учета отношения к ним рядовых работников. В силу этого практика управления ЧР ограничивалась такими инструментами, как наем и увольнение работников, зарплата, надзор, регулирование условий труда. Значительно меньшее внимание уделялось мотивационным и социальным факторам, среди которых можно выделить признание заслуг, распределение ответственности и систему поощрений. Конкурентный успех фирмы при данном подходе зависел главным образом от решений в области технологии и маркетинга, а характеристики кадрового потенциала имели второстепенное

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

значение.

"Успокаивающее" действие экономических успехов (прежде всего в американских корпорациях) приводило к тому, что многие негативные черты такой модели управления ЧР не замечались. Избыточная ориентация на неквалифицированную рабочую силу привела к росту управленческого аппарата и разработке управленческой иерархии. Характерной для технократического управления становилась ситуация, при которой небольшая группа высших управляющих принимала решения, которые становились обязательными для "серой массы" исполнителей — рядовых работников фирмы.

Наряду с усложнением линейного руководства, на крупных предприятиях происходило выделение функционального кадрового управления и его организационное обособление в рамках внутрифирменных организационных структур. В момент своего возникновения кадровые службы занимались только вопросами найма.

Однако уже в 20-х годах в их состав стали вводиться специалисты по организации и учету труда, оценке и подготовке ЧР. Функции расширялись до выполнения задач расстановки кадров, повышения квалификации персонала, использования разных систем материального стимулирования. Кроме того, началась разработка проблем повышения производительности труда работников, улучшения социальной атмосферы и сглаживания возникающих трудовых конфликтов. Но использование теоретических разработок школы "человеческих отношений" не меняло принципиальных основ технократического управления персоналом, а только вносило разнообразие в его формы.

**Систему технократического управления персоналом отличала высокая эффективность. Но технологические изменения привели к тому, что использование традиционных форм управления стало мешать росту производительности организации и качества ее продукции, быстрому приспособлению к меняющимся условиям и наиболее полному использованию персонала.**

**3. Научно-технический (переходный) тип экономического роста** характерен для послевоенного периода. Быстрыми темпами развились новые отрасли, шла глубокая технологическая модернизация производства, повышалась роль научно-технических факторов. Персонал обрел новые качества: большую грамотность на всех уровнях иерархической лестницы организации и новое отношение к своей деятельности. Это привело к несоответствию технократической методологии управления ЧР объекту и субъекту управления. Проблемы в области кадрового управления (к примеру, чрезмерную текучесть), стали пробовать решать посредством гуманизации труда и его переориентации на отдельного работника (дополнительные полномочия на принятие самостоятельных решений по вопросам текущей деятельности, повышение самоконтроля, введение разнообразных, творческих рабочих заданий, обеспечение для работников четкой обратной

связи с руководством и участия в управлении, внедрение гибких форм рабочего времени).

Стержневым элементом научно— технического типа экономического роста является процесс постоянных нововведений. Управление ЧР должно строиться в условиях изменяющегося научно-производственного цикла.

**4. Гуманитарный (намечающийся) тип экономического роста** характеризуется тем, что его главными движущими силами станут научное знание и творчество человека.

Данный тип экономического роста фактически уже существует, хотя свойственный ему подход к управлению можно обнаружить лишь в наиболее передовых организациях. Считается, что этот тип экономического роста характерен для японских предприятий. Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с "человеческим лицом", создавая внутреннюю заинтересованность всех работников в изготовлении качественной продукции с низкими издержками. В этом смысле характерно высказывание одного крупного японского менеджера, руководителя смешанной американо-японской фирмы: "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 — это не станки, а люди".

Качественные изменения в менеджменте на многих современных предприятиях, дали толчок кардинальному переосмыслению традиционных методов управления кадрами. Предпосылкой этого явился возникший с ростом квалификации и уровня образования работников разлад между рационалистическим и гуманитарным стилем управления человеческими ресурсами.

В этой связи создание систем управления, в наибольшей мере позволяющих раскрыться творческой инициативе на всех иерархических уровнях фирм и корпораций, стало главной целью реорганизации крупных компаний в 70-80-е годы. Однако такая реорганизация не была простой. Среди главных источников противодействия переменам можно выделить консерватизм и инертность персонала, сложившаяся система корпоративных традиций и правил, ностальгия по "старым добрым временам". При этом нежелание и неготовность людей к переменам отмечались западными специалистами как в сравнительно благополучных организациях, так и в компаниях, стоящих на грани краха.

Таким образом, современное "прозрение" менеджмента связано с включением человеческого фактора в систему управления, с попыткой опереться на развитие творческих способностей работников и их личностную самореализацию.

Наиболее острой критике подвергается американский менеджмент, обвиняемый в отсутствии научных основ управления человеческими ресурсами. На специальных слушаниях в Конгрессе США прямо признавалось, что традиционные принципы управления не являются достаточными для обеспечения нужной производительности труда и качества

продукции.

### **Видение человека, как объекта управления**

Образ, видение работника, как объекта управления, определяет применяемую систему управления ЧР в организациях. В западном менеджменте существуют следующие подходы к модели человека:

1. "**Человек экономический**". Модель характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности). Недостатком концепции должно быть признано то, что вся совокупность работников организации рассматривается как однородная масса, без выделения специфики категорий. Материальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне исполнителей. Для руководителей и специалистов решающее значение приобретают другие мотивы.

2. "**Человек потребляющий**". Предполагается, что основными мотивами к труду являются стремление к самовыражению, статусу и власти. Недостатком является отсутствие конкретизации понятий, абстрактность концепции.

3. "**Человек иерархический**". Согласно этой модели для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме. Продвижение по карьерной лестнице создает иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле большая ответственность лишает человека свободы. Возникает необходимость обращать внимание при управлении на создание возможностей для персонала реализовать себя на любой ступени организационной иерархии.

4. "**Человек профессиональный**". Основными стимулами являются причастность к делам фирмы, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности.

5. "**Человек корпоративный**". Предполагается, что работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. На практике эта идеология характерна для японского менеджмента. Работодатель, согласно концепции, имеет дело не с рабочими руками, не с отдельным сотрудником, а с человеком, как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию, нормы которого (механизма) оказывают влияние на его поведения.

### **Типология управленческого персонала**

Хотя все современные менеджеры признают важность человеческого фактора в деятельности организации, в практике управления существуют очень большие и неоправданные различия. Большая часть идей о качествах персонала и роли управления человеческими ресурсами унаследована ими от прежних менеджеров. Чтобы понять и оценить положение дел в этой области, зарубежные исследователи выделяют шесть типов менеджеров, последовательно появляющихся в ходе технического и организационного развития промышленности и других секторов экономики:

- менеджер-автократ
- менеджер-патерналист
- менеджер-бюрократ
- обороняющийся менеджер
- менеджер специалист
- менеджер-системщик

**Автократический менеджмент.** Управляющие автократического склада отличались тем, что не признавали никакой необходимости в специальном управлении своими подчиненными. Ключевым элементом управления была власть собственника, не обремененная никакими заботами о стимулировании и удовлетворении работников. Само управление сводилось к принудительному труду под угрозой увольнения в случае неподчинения. Вся философия управления состояла в утверждении необходимости строгого надзора; хозяин должен точно указать каждому работнику, что от него требуется, не допуская никакой инициативы подчиненных. Несмотря на примитивность такого мышления, оно, по мнению зарубежных специалистов, стало основой первых версий "научного управления", так как хорошо согласовывалось с господствовавшей в то время "товарной или контрактной теорией труда", утверждавшей, что труд можно покупать и продавать, как любые материальные ресурсы. Отсюда и распространенные представления о неограниченной заменяемости и расходуемости кадровых ресурсов. Такой подход был вполне оправдан в период промышленной революции, когда рабочие и их семьи стояли на пороге голодной смерти и были готовы на все ради удовлетворения самых элементарных потребностей. Однако такая управленческая установка посеяла семена собственного уничтожения, породив готовое к решительной борьбе рабочее движение. Преодолению этого стиля управления способствовал также технический прогресс, поставивший проблему трудовой мотивации как предоставление возможностей, а не страх голода.

**Патерналистский менеджмент.** Постепенно на смену суровому карающему менеджеру пришло более благожелательное руководство, которое считало свои организации чем-то вроде семей. Босс здесь был строгий отец, а рабочие и служащие — дети-иждивенцы, которых нужно учить послушанию. "Послушные дети" получают "родительские подарки" — жилье от компании, страховки, пенсии и т.д., "плохие" — наказания, часто в виде увольнения. Этот патерналистский подход отчасти обязан своим появлением росту активности профсоюзов после первой Мировой войны. Под лозунгом "новых индустриальных отношений" начался романтический период заигрывания с многочисленными проектами — от устройства кафетериев и программ досуга для рабочих, до организации кулинарных курсов для их жен. Дальше многих пошел в этом направлении социологический отдел компании "Форд Моторс". Здесь был разработан свод правил, в которых смешались здравый смысл, фордовские капризы и пуританские добродетели. Постепенно вся затея свелась к ведению карточек, в которые заносились все сведения о провинностях рабочих.

Все разнообразие патерналистских программ не дало доказательств их успеха в повышении производительности труда или предотвращении создания профсоюзов. Отмечено, что фактически все компании, известные своими патерналистскими схемами управления, впоследствии стали ареной самых острых столкновений между рабочими и руководством. Патернализм потерял популярность в США и других развитых странах, где рабочие предпочитают права, гарантированные контрактом или силой профсоюзов. Однако он еще широко распространен в развивающихся странах. В настоящее время из развитых стран только Япония дает пример расцвета патернализма в индустриальной системе.

**Бюрократический менеджмент.** В начале XX века возникло стремление заменить сугубо индивидуализированный стиль управления менеджера-собственника, уподоблявшего работника машине, научным управлением. Такие инженеры, как Ф. Тейлор, видели, что существующая система зарплаты душит инициативу рабочих, и предлагали связать оплату труда с его результатами. Начались эксперименты с самыми разнообразными схемами стимулирования, разработка рациональных технологических инструментов и рабочих приемов.

В это же время достижения психологов в отборе рекрутов для военной службы перенесены в промышленность для выработки методов отбора работников на соответствующие должности, привели к созданию тестов оценки личных качеств персонала. Интеграция усилий инженеров и психологов привела к тому, что рабочие места и операции стали тщательно описываться, что, кроме всего прочего, облегчало подбор персонала.

Все это создало основу для появления менеджера бюрократического типа. Первые попытки введения рациональных процедур найма сводились к регистрации, для чего во многих случаях и были впервые созданы отделы кадров, которые вели досье на всех членов организации с информацией о поступлении на работу, образовании, взысканиях и т.д. Здесь же велся учет рабочего времени для начисления зарплаты. Эти функции служб управления человеческих ресурсов важны и поныне.

Постепенно осуществлялся переход от чистого документирования к формулированию и закреплению соответствующих стратегий и процедур в области управления. Так были узаконены ставшие сегодня привычными правила равной оплаты за равную работу, равенства при приеме в организацию. Кодификация этих правил свела к минимуму случайные и дискриминационные действия. Для большинства компаний США и стран Западной Европы наиболее распространенной являлась система управления производством с высокой степенью централизации власти, директивным стилем руководства, бюрократизмом, хорошо развитой системой вертикальных линейных связей и практическим отсутствием связей горизонтальных. В подобных условиях компании этих стран добивались достаточно эффективного использования профессиональных знаний и навыков работников, но о подлинном использовании человеческого фактора и соответствующем управлении ЧР речи не шло.

Принятые системы стимулирования направлялись на поощрение таких действий подчиненных, которые отвечали требованиям вышестоящего линейного руководителя. Поэтому работники, помышлявшие о карьере, практически всегда соглашались с мнением своего начальника, а все свои усилия направляли на лавирование между инстанциями. Тем самым, как отмечали, в частности, французские исследователи еще в 70-х годах, в компаниях стимулировался образ мышления, тормозящий проявление самостоятельности; и в конечном итоге подавлялась инициатива, снижалась производительность труда управленческих и инженерно-технических работников. Отрицательными последствиями этой системы управления и стимулирования являлись: перегруженность высших звеньев управления текущими задачами, практическая безнаказанность руководителей высшего ранга за допущенные ошибки, недоступность информации, взаимное недоверие между руководителями и подчиненными, деформация систем оценки персонала и, как общий итог, плохой социально-психологический климат на предприятиях и в организациях, падение эффективности управления.

**Обороняющийся менеджмент.** В 30-40-х годах значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако в центре их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, получив их проведение отделам кадров. Все это ограничивало свободу деятельности линейных руководителей, образно говоря /"загоняло их в угол", ставя в оборонительную позицию, лишая этим их работу свободы творчества и инициативы.

В некоторых отношениях этот тип оборонительного управления наблюдается и в настоящее время — при растущем давлении со стороны правительства (особенно в форме законодательства в области занятости), женского движения и наступления дискриминируемых меньшинств.

**Специализированный менеджмент.** Постепенно сфера управления стала объектом растущей специализации. Исследовательские усилия представителей различных направлений теории административного управления, индустриальной социологии и социальной психологии потрясли упрощенные основы "научного управления". Эффективность стала означать нечто большее, чем подбор нужного человека на определенное рабочее место. Центр внимания сместился с индивидуальных характеристик работников на роль групп в формировании трудовых установок и понимания производительности, в сопротивлении изменениям. Объектом изучения стали взаимодействия коллективов и стилей управления. Все это привело к появлению фигуры менеджера — специалиста. Методы управления в отдельных областях были доведены до уровня высокого искусства, но в то же время отсутствовала интегрирующая схема управления. Не было полного осознания системности и ситуационности управления. Менеджер-специалист

гордился своей технической виртуозностью и научным подходом, но возбуждал подозрения в том, что больше интересуется совершенствованием своей деятельности, а не эффективностью всей системы организации. Это относится и к отделам управления персоналом, которые во многих случаях оторвались от главного дела фирм — производства.

**Системный менеджмент.** В США на развитие новой системы управления человеческими ресурсами большое воздействие оказала борьба работников за свои права и принятие следующих законов: "О равных правах в оплате труда" (1963 г.), "Закон о гражданских правах" (1964 г.), "О профессиональной безопасности и охране здоровья" (1970 г.), "О пенсионном обеспечении" (1974 г.). С другой стороны, стали появляться научные бихевиористские теории, которые доказывали, что в человеческие ресурсы тоже можно и нужно "вкладывать" средства, и это может приносить значительные прибыли для компании.

В странах Западной Европы во второй половине 70-х годов обратились к изучению японского менеджмента. Его сопоставление с уже хорошо изученным американским образцом и с собственным европейским опытом привело к пониманию сущности проблем и недостатков в области управления персоналом и отдельным работником. Социально-психологические основы мотивации отдельного работника и соответствующие модели управления поведением стали рассматриваться специалистами как наиболее важные источники повышения эффективности всей системы управления производством. Особую значимость для решения производственных и коммерческих проблем компаний, действующих в таких новых и наукоемких отраслях, как роботостроение, электроника, производство компьютеров и т.д., имеет мобилизация творческого потенциала работников. Работа с людьми, совершенствование трудовых навыков, стиль руководства и взаимоотношений, учет индивидуальных запросов подчиненных в таких организациях имеют, по мнению специалистов, большее значение, чем правильный выбор стратегий, структур и систем управления. Главное — это создание корпоративной культуры, умелое руководство персоналом, основанное на научных теориях социально-психологической мотивации людей.

**Социалистический менеджмент.** Идеологически преломленная форма управления ЧР (приоритет не эффективности организации, а, к примеру, воспитания масс) существовала и в СССР. Кроме попыток внедрения разработанных на Западе методов управления ЧР, была детально разработана методология и практика социального планирования и управления. Причем по мнению многих отечественных специалистов эта система значительно превосходит ту практику управления ЧР, которая существует за рубежом. Но для ее применения в современных рыночных условиях требуется значительная корректировка.

## ГЛАВА 4

### ИСТОРИЯ развития науки "управления человеческими

## **ресурсами"**

Историю развития научной мысли в области управления ЧР нельзя рассматривать отдельно от той ситуации, в которой осуществлялась деятельность по управлению ЧР (как бы она не называлась) и от восприятия людьми этой ситуации.

Именно ситуационные особенности и особенности восприятия обуславливают тот или иной подход к деятельности по управлению ЧР. То, что в наши времена научный подход является определяющей особенностью восприятия людей, влечет за собой отношение к управлению, как к объективной сфере исследования. Но история показывает нам, что восприятие людей подвержено изменениям.

И не обладавшая еще научным подходом человеческая мысль всегда занималась решением стоящих перед ней проблем, в том числе проблем управления. Однако до наших дней сохранились лишь немногие исторические памятники, прямо на это указывающие.

Исключительно трудной является задача определения основоположника управления ЧР. Так как проблема управления персоналом возникла вместе с формированием первой организации, то ее решением занимались практически на протяжении всей истории. Однако ситуация управления в современном обществе принципиально отличается от, к примеру, ситуации управления рабовладельческого. Именно ситуация задает проблемные области управления ЧР, а интересующиеся этими вопросами мыслители предлагают пути их преодоления. И если подходы, показавшие свою эффективность во времена написания "Книги правителя области Шан", не пригодны в наши дни, то это не значит, что их авторов нельзя отнести к "классикам" управления ЧР.

В учебных целях все же полезнее будет подробнее изучить исследовательскую работу в области управления ЧР последних столетий. Формирование теории менеджмента в сравнении с другими социально-экономическими науками произошло не так давно, чуть более ста лет назад. В то время менеджмент и наука управления человеческими ресурсами не различались. Более того, наиболее принципиальные моменты науки об управлении относились прежде всего к управлению персоналом. По существу, теория и практика управления человеческими ресурсами составляли основное содержание менеджмента.

Питер Ф. Друкер, отмечает, что: "Любая практическая деятельность зиждется на теории, даже если проводники этой деятельности не подозревают об этом". Теория в конце XIX века выступала в качестве конструктивного средства, позволяющего корректно обобщить опыт в той или иной области общественной практики и создающего возможность овладения этим опытом. Однако теоретическая установка, будучи средством познания какого-либо природного или общественного процесса, всегда в той или иной мере дистанцирована от практических целей. Поэтому возникает необходимость в разработке специальных приемов, определенных подходов, позволяющих целенаправленно использовать достижения теории. Совокупность таких приемов, предметных подходов, опосредованных конкретными принципами применения в современной науке, раскрывает содержание понятия "метод".

Понятие "метод" применительно к управлению человеческими ресурсами означает совокупность определенных приемов, типических подходов воздействия и влияния на персонал в целях достижения, определенных стратегическими целями, конкретных результатов.

При изучении вопросов методологии, касающихся конкретной области научного знания в науке принято обращаться к понятийному аппарату большей теоретической общности. В экономической теории широкое применение получил метод, основанный на разделении и сравнительном анализе экономической статики и экономической динамики.

Этот метод впервые использовал для изучения явлений общественной жизни французский философ-позитивист Огюст Конт. Им была сделана концептуальная постановка о выделении статики и динамики в социальных процессах.

Статика и динамика приобретают значение основных категорий социологии у Конта. Основную смысловую нагрузку, по его представлениям, несет статика, изучение которой предполагает углубленный анализ структуры общества в его стабильном состоянии. Динамика в трудах Огюста Конта служит описанием последовательных этапов, которые проходит в своем развитии общество.

Рассматриваемые в Управлении, как научной дисциплине, внешние и внутренние ситуационные переменные могут быть отнесены к понятию "статики", в то время, как процесс управления может быть классифицирован в качестве "динамики".

Новое научное направление, получившее названия "управление ЧР или персоналом", "кадровый менеджмент" и др., формируется на стыке общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, производственной социологии, этики, экономики предприятий и предпринимательства, трудового права, политики, конфликтологии и ряда других наук. В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки к реальным ситуациям.

Вопросы, прямо относящиеся к сфере управления ЧР, являются объектом изучения социологии. Теоретическим осмыслением проблематики, с которой сталкиваются в своей работе сотрудники отделов управления ЧР, занимаются такие дисциплины, как социология труда, индустриальная социология и социология профессий. Эта исследовательская работа относится к анализу проблем занятости.

Концепции управления ЧР являются результатом:

- прикладных исследований (например, Ф.Тейлор).
- фундаментальных исследований.
- исследований в смежных областях знаний.

В зарубежной науке управления сложились следующие важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практике управления человеческими ресурсами:

- концепция научного управления;
- концепция административного управления;
- концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- концепция управления с позиций науки о поведении; Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях:
  - подход к управлению, как к процессу;
  - системный подход;
  - ситуационный подход.

Зарождение современных знаний в области управления ЧР. Концепция научного управления персоналом

Быть может первым, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Роберт Оуэн, заявивший, что "его рабочие — "живые машины" — столь же важны для фабрики, как и "неживые машины", и также нуждаются в уходе."

Американский психолог Гюго Мюнстерберг в своих работах "Психология и индустриальная эффективность" и "Психология бизнеса", изданных в начале XX века, затронул три наиболее актуальных по его мнению вопроса в бизнесе: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров); при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника; как воздействовать на работников, с точки зрения эффективности бизнеса. Кроме ответов на эти

вопросы им были разработаны тесты для определения способностей к различным работам, был предложен термин "психотехника", который в 50-х гг. был заменен на понятие "прикладная психология".

Начало "научного управления" было положено Фредериком В. Тейлором, сделавшим подлинный переворот в организации труда и производства. Его книгу "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой, самостоятельной областью исследования. Ф. Тейлор считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Он рассматривал управление, как явление, требующее непрерывной оптимизации. Система, предложенная Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Ф.Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Это немало способствовало становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера Тейлор считал поиск и достижение наивысшей производительности труда рабочих, которые находились в непосредственном подчинении данного руководителя. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих при этом должны были быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений. В связи с этим данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте;
- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда, либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);
- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- выбор эталонного работника ("хорошего работника"), который в полной мере усвоил "урок" и овладел рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;
- расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ "хорошим работником" и разработка предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Но суть идеального отношения работника к трудовым обязанностям иллюстрируется словами: "Инициатива наказуема". Работник должен точно, без инициативы выполнять трудовое задание.

Исследование Тейлором производительности людей, копавших лопатами уголь, является классическим в области промышленного инжинеринга (на основе проведенных исследований он разработал "оптимальную" лопату).

В целом, деятельность Фредерика В. Тейлора относят к изучению времени и действий.

Идеи его оказались настолько революционными, что вопрос о допустимости их практического применения был поставлен на заседании Конгресса США. Тейлор убедительно доказал конгрессменам, что, внимательно отслеживая деятельность служащих, можно выполнять большой объем работы с наименьшими затратами.

Методические приемы организации и нормирования труда Ф. Тейлора получили в дальнейшем свое развитие в трудах его учеников и последователей, среди которых следует выделить Генри Л. Гантта, а также Фрэнка и Лилиан Гилбрет.

В системе Тейлора все составляющие производства, включая и человеческие ресурсы, были приблизительно равны и не ранжировались по значению для реализации тех или иных целей производства. Генри Л. Гантт одним из первых специалистов в области менеджмента стал особо выделять человеческие ресурсы, настаивая на чрезвычайно важной роли производственного персонала в процессе рационализации производственного процесса. Организация производства должна приспособливаться к нормальным для рабочих условиям. Это прежде всего относилось к выбору режимов работы оборудования и условиям труда.

Фрэнк и Лилиан Гилберт настойчиво искали наилучший (единственный) способ выполнения работы посредством изучения движений. Супруги Гилбрет стояли у истоков микроэлементарного нормирования. Они изобрели прибор микрохронометр, который в сочетании с кинокамерой позволял точно определить количество и состав движений при выполнении заданной операции. С помощью этого прибора им удалось выделить 17 основных, то есть наиболее часто повторяющихся движений кисти руки, которые они назвали, перевернув наоборот свою фамилию, "треблингами". Метод формирования рациональных операций на основе "треблинг-подхода" был одной из форм реализации идеи Тейлора о наличии некоторого единственного оптимального метода труда при выполнении повторяющихся работ. Недаром лозунгом исследовательской работы Фрэнка и Лилиан Гилбрет был "единственный наилучший способ".

Стоит отметить, что Лилиан Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Теория "научного управления" основана на идее минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу. Научный подход требовал сведения на нет зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей.

Формирование в начале XX века принципов "научной организации труда", положило начало так называемого "технократического управления персоналом". Характерными особенностями этого подхода были: ориентация на индивидуального работника подобно ориентации в технике на конкретный станок, как инвентарный номер; проведение отбора и подготовки работников; ведение разделения труда, в том числе в управленческую деятельность, выделение специализированных кадровых подразделений.

Итак, методы управления человеческими ресурсами Ф. Тейлора и его последователей характеризуются следующими основными чертами:

1. Индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий.
2. Жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля. Производственный персонал несет ответственность за точность выполнения производственных установок и технологических режимов.
3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами.
4. Проектирования рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.
5. Нормирование труда.
6. Выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами.
7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований и было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей

Административное управление.

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации

деятельности без учета влияния внешней Среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей.

Если классические методы управления производственным персоналом по преимуществу соотносятся с результатами исследований Фредерика Тейлора и его последователей, то классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем *Анри Файоля*. Чаще всего при этом упоминают его знаменитые *14 принципов административной деятельности управленческого персонала*:

1. Разделение труда. Цель разделения труда — повысить эффективность производства при затрате тех же усилий.

2. Власть — ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немислима без ответственности, т.е. без санкций (награды или кары), сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть возникает и ответственность.

3. Дисциплина — это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

4. Единство распорядительства. Служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник.

Ни в коем случае невозможно приспособление социального организма к дуализму распорядительства...

5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что в организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одинаково заслуживающих признания: необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

7. Вознаграждение персонала. Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего.

8. Централизация. Централизация не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или в меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. Иерархия. Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

10. Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма

социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. Справедливость. Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно: справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. Постоянство состава персонала. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть — все это нарушает состав организации; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам — и принцип нетекучести персонала имеет свою меру.

13. Инициатива. Инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно также относится к категории инициативы.

14. Единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, — дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия — тяжелая ошибка.

По мысли А. Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Таким образом, идеи Ф. Тэйлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсивности труда, с другой, находят у Анри Файоля свое продолжение и развитие. Принципы А. Файоля прежде всего ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина, иерархия, централизация) речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала, то есть солидарности в организации.

Кроме принципиальных основ управления, Анри Файоль разработал и основы функционального управления ("элементы управления"). Согласно его концепции: "управлять — это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать". А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии — администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпринимательской деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей фирмы.

Считается, что главным вкладом Анри Файоля в теорию управления явилось рассмотрение им управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций. Его идеи о взаимосвязи управленческих функций (предвидения, организации распорядительства ("искусство управлять людьми"), координирования ("согласования действий, слияния усилий") и контроля ("проверка реализации программ, осуществление распоряжений")) за истекшее время полностью подтвердили свою действенность и нашли углубленное развитие в трудах современных специалистов. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством. Справедливо будет сказать, что Анри Файоль в своих трудах заложил основы методологии современного менеджмента и управления человеческими ресурсами. Тем самым он достойно представил европейскую школу управления на фоне классического американского менеджмента. Файоль одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных "установок" попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала. Это было им сделано с помощью специальной таблицы (см. рис. 2).

Данные, содержащиеся в таблице, характеризуют в абстрактно-логическом виде представления Анри Файоля о структуре и соотношении необходимых профессиональных характеристик (установок), требующихся для выполнения каждой категорией персонала своих обязанностей. По представлениям Файоля, по мере продвижения в иерархии, "относительная важность административной "установки" возрастает, в то время как относительная важность технической "установки" убывает"./А. Файоль "Общее и промышленное управление"/.

**Анри Файоль предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю.** Начальник, несущий на себе обязанности руководителя, должен:

1. Обладать глубоким знанием своего персонала.
2. Устранять (увольнять) неспособных.
3. Быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими.
4. Подавать хороший пример.
5. Делать периодические осмотры предприятия.
6. Устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий.
7. Не загружать свое внимание мелочами.
8. Добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух ответственности, инициативы и сознание долга".

К а т е г о р и и служащих	Установки	полная квали- фикация (в%)
-------------------------------	-----------	-------------------------------

	Административная	Техническая	Коммерческая	Финансовая	Страховая	Учетная	
Большое учреждение: Рабочий	5	85	-	-	5	5	100
Мастер	15	60	5	-	10	10	100
Н а ч а л ь н и к мастерской	25	45	5	-	10	15	100
Н а ч а л ь н и к отделения	30	30	5	5	10	20	100
Начальник тех службы	35	30	10	5	10	10	100
Директор	40	15	15	10	10	10	100
Н е с к о л ь к о объединенных учреждении: Главный директор	50	10	10	10	10	10	100

*Рис. 2. Относительная важность различных "установок которыми должен обладать персонал промышленных предприятий. Крупное предприятие.*

Основные черты управления человеческими ресурсами в методологии функционального подхода Анри Файоля заключаются в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

### ***Бюрократическое управление.***

Значительную роль в развитии методов управления человеческими ресурсами государственных служб сыграли труды знаменитого немецкого социолога Макса Вебера (1884 -1920 гг.).

В результате углубленных исследований системы государственно-административного управления им были выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Возникший в начале XX века метод не потерял своего значения и в наши дни. К принципам так называемого "бюрократического" метода управления кадрами (государственными служащими) Вебер относил:

1. Четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего.
2. Определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности.
3. Единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления.
4. Объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности.
5. Строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям.
6. Периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих, прежде всего для принятия решений об их выдвижении на вышестоящие должности.

Описание бюрократической системы управления было сделано уже упоминавшимся выше немецким социологом Максом Вебером (1864-1920 гг.).

### **Основополагающие принципы бюрократической системы:**

- Обязанности исполняются по правилам. Это позволяет обеспечить унифицированность выполняемых задач, их скоординированность,

возможность выполнения большого количества задач с однородностью в продолжении длительного времени независимо от произвольных индивидуальных суждений.

- Четкое рациональное разделение труда, выполнение задач специалистами, что дает возможность осуществлять администрацию на высоком техническом уровне, эффективно, точно и продолжительно.

- Иерархичность уровней управления по должностям и выполняемым задачам, разделение полномочий по вертикали, при котором нижестоящий уровень контролируется вышестоящим. Подобная организация способствует образованию единого рабочего порядка и повышению стабильности организации.

- Документальное оформление команды, что дает возможность ее передачи безошибочно, просто, без лишних слов и четко.

- Осуществление найма на работу и продвижения в должностной иерархии в соответствии с квалификационными требованиями, обеспечение зарплаты и статуса в зависимости от категории, квалификации и стажа. Это обеспечивает работникам защищенность от произвольных снижений ранга и увольнений, что укрепляет в них преданность организации, формирует солидарность и коллективный дух.

- Формальная обезличенность исполнения обязанностей с, повышающая производительность за счет устранения личностных и эмоциональных факторов; поддерживающая справедливость отношений между людьми внутри и вне организации, а также предотвращающая конфликты.

Бюрократическая система управления позволяет решать проблему ежедневного усложнения выполняемых задач по качеству и количеству. Техническое превосходство бюрократической администрации характеризуется точностью, быстротой, четкостью, документальным оформлением, длительным постоянством, осторожностью, унифицированностью, строгостью отношений подчинения, предотвращением конфликтов, экономией затрат на людские и материальные ресурсы.

Условием возникновения сознательного подчинения, дающим подчиненному возможность признавать справедливость господства руководителя, является авторитет последнего. Выделяются следующие формы авторитета: авторитет выдающейся личности, традиционный авторитет и авторитет в соответствии с правомочностью руководителя. Сознательное подчинение авторитету позволяет избежать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят произвольного обращения, а требуют справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

Однако по мнению многих исследователей бюрократия душит организации. Отрицательными чертами бюрократии являются:

- Превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил.

- Упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям. Как писал Макс Вебер: "Бюрократия не просто является послушной машиной управления для господствующих лиц, а, осуществляя администрацию, сохраняющую полную конфиденциальность своих задач, и тем получая свое превосходство по экспертным знаниям, она может приобретать силы, которые делают бессильными не только парламент, но и даже абсолютного самодержавца".

- Стремление действовать "безупречно" (без ошибок, обезличенное отношение к делу). Это приводит к тому, что фактически решаются только такие задачи, которые можно выполнить "безупречно". Для остальных задач возникает ситуация, характеризуемая следующим:

- для безупречного выполнения задач, которые невозможно выполнить безупречно, начинают ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце концов ничего не делают;

- категорически отказываются от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;

- все дела начинают безгранично раздуваться;

- нормой поведения становится перестраховка;

- наблюдение "со стороны" за теми, кто выполняет трудное дело.

Иными словами бюрократическая система, при ее применении в отрыве от культурных ситуационных характеристик, оказывается неспособной выполнять новые задачи.

В истории управленческих теорий метод бюрократического управления кадрами М. Вебера, который с полным основанием следует отнести к классическим, занимает особое место. Он предназначался для применения в жестких иерархиях государственных учреждений. Причем, как не раз отмечал сам автор метода, за образец он брал военные организации. Поэтому функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь отличает выраженная линейность, строгая должностная иерархия при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления.

Классический менеджмент в лице своих основателей создал систему управления, которая по значению своих принципов и методов может быть определена как культура управления. В практику управления была внесена принципиальная основа производственной демократии. Прежде всего это нашло свое выражение в категории "персонал предприятия", определяющей некий, пусть формальный, но единый статус для всех наемных работников, независимо от их положения на уровнях служебной иерархии. Ведущим принципом менеджмента в классический его период было стремление к рационализации производственных и управленческих процессов. Именно в этом пункте наблюдается наибольшее сходство в построении систем целерациональной организации государственного (бюрократического) управления Макса Вебера и классического менеджмента. И в идеально-типической модели немецкого социолога, и в системах управления, предложенных американскими и европейскими специалистами, в

определенной мере выразилась "потребность эпохи" в целерациональном совершенствовании управленческой деятельности. В практической сфере это означало: укрепление функционального разделения труда; совершенствование организационных структур управления; четкую регламентацию деятельности руководителей и подчиненных им работников; определенность в правах и обязанностях; приоритет профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие посты. При этом личная инициатива, усиление элементов самоуправления, инновационная активность еще не рассматривались в качестве ценностных ориентиров совершенствования управления. Рациональное управление связывалось в первую очередь с возможностью предельно упорядочить и регламентировать организацию, достичь долговременной стабильности и устойчивости ее деятельности. Большое внимание уделялось административным методам управления, действенность которых основывалась на строгом распределении власти в иерархических структурах и на однозначном отделении исполнительной деятельности от организаторской и контролирующей. Проблема заключалась в создании совершенного организационного механизма, где каждый на своем месте и знает свое место; а также в умении предупреждать сбои (то есть изменения, возникающие по воздействию внешней среды и внутренних деформаций), осуществляя заранее запланированные реорганизационные мероприятия по совершенствованию сформированной таким образом системы управления

Возможности реализации идей классического менеджмента были достойно продемонстрированы в условиях крупного машинного производства, ориентированного на массовый выпуск продукции. Примером этого может служить успех компании Генри Форда, производившей в период своего расцвета чуть ли не каждый второй автомобиль в мире. Однако уже в предвоенные годы и в годы Второй Мировой войны в условиях дефицита рабочей силы и массовой перестройки производства на выпуск военной продукции проявились негативные моменты жесткого администрирования, крайней негибкости организационного механизма модифицированных вариантов классического менеджмента.

Важно отметить, что организационные решения классического менеджмента были направлены не на усиление темпов труда, сколько на сокращение непродуктивной деятельности, устранение нерациональных методов работы. Ужесточение трудового процесса без должных решений в отношении режимов труда и отдыха персонала, при усилении административного давления в форме внешнего контроля и жесткого пресечения нарушений производственных регламентов способствовало резкому увеличению текучести персонала, что перекрывало (и часто значительно) эффект, полученный от интенсификации труда.

В связи с этим в среде промышленников США началась переоценка взглядов на производственные системы, ведущие элементы этих систем и способы их целевой активизации. Уже тогда получили практическое подтверждение идеи о ведущей роли человеческого фактора производства, его социальной подсистемы. Опыт работы ряда ведущих промышленных фирм давал материал для осознания того факта, что реализация потенциальных возможностей технической подсистемы производства в значительной мере предопределяется квалификацией обслуживающего персонала, его заинтересованностью в достижении тех или иных производственно-экономических результатов, стилем руководства организацией и психологическим климатом на производстве.

Теория "человеческих отношений".

Психологический бум в США начался после осуществления Элтоном Майо "хоторнского эксперимента" — серии социально-психологических работ, в результате которых через 2,5 года без дополнительных затрат производительность труда на заводе выросла на 40%, прогулы сократились на 80%, резко упала текучесть. Основным теоретическим результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работника.

Хоторнские эксперименты служат отправной точкой дальнейшей эволюции управления человеческими ресурсами, знаменующей переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине "человеческих отношений" с иными основными характеристиками. Эксперименты в Хоторне позволили подвести итоги и проверить результаты многолетних

независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления ЧР. Примером таких исследований являются теоретические и практические разработки Честера И. Бернарда. Исследователь более 20 лет (1927 — 1948 гг.) занимал пост президента компании "Нью-Джерси Белл Телефон", что позволило ему испытать на практике свои научные идеи.

С позиций системного подхода он оценил перспективы распространения малых групп на производстве. При определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и повышают производительность на основе использования возможностей взаимодействия персонала в процессе работы, т.е. потенциала сплоченности. Представления Честера И. Бернарда о лидерстве нашли свое развитие и подтверждение в ряде ведущих современных методов управления и сейчас считаются классическими. Бернард, вероятно, первым выделил формальные и неформальные организации в социальной структуре производства, понимая под последними социальные взаимодействия, которые не имеют сознательно координируемой общей цели. При этом он особо подчеркивал, что наличие неформальных организаций, взаимодействий, связей в коллективе является необходимым условием для нормальной работы формальных структур, эффективного сотрудничества и взаимодействия управленческого и производственного персонала.

Кроме того, результаты хоторнских экспериментов дали практические подтверждения исследованиям Мери Паркер Фоллетт, которая в своих работах (1918-1920 гг.) поднимала проблему влияния благоприятного производственного климата в коллективе на рост эффективности.

К числу специалистов, которые последовательно отстаивали идеи управления ЧР путем сотрудничества и нематериального стимулирования персонала, следует отнести Б.С Раунтри. В периоды весьма болезненных для общества рецидивов послевоенной депрессии 1924-1925 годов он реализовал ряд важных социальных мероприятий, получивших в дальнейшем самое широкое распространение. Эти мероприятия включали создание столовых для рабочих, выдачу пособий по безработице, организацию вечерних и общеобразовательных школ для получения среднего образования без отрыва от производства и даже введение пятидневной рабочей недели.

Хоторнские эксперименты явились социально-экономическим обоснованием внедрения методов управления ЧР, основанных на теории "человеческих отношений". Они показали наличие стойкой причинной связи между степенью удовлетворенности трудом и повышением эффективности работы персонала. В связи с этим рекомендовалось заменить индивидуальное стимулирование на групповое, а административное и экономическое воздействие усилить социально-психологическими методами, обеспечивающими повышение удовлетворенности трудом и распространение практики демократического стиля руководства.

Элтона Майо считают основоположником школы "человеческих отношений". Теоретики данной школы обосновали психологические приемы повышения производительности, улучшения социальной атмосферы на

предприятиях, сглаживания конфликтов между рядовым персоналом и администрацией. Работника перестали рассматривать просто как "часть производственной линии", а стали принимать во внимание то, что он является личностью. Это привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства были направлены на создание оптимальных условий труда и быта работников (развивались эргономика, прикладные науки: индустриальная психология и социология). Иными словами, менеджмент приобрел новую ориентацию — социально-психологическую.

Итак, в 20 — 30-е годы в США произошел переход от безличных бюрократических отношений на производстве к попыткам сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Воззрения школы "человеческих отношений" явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную "социальную систему", подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Неформальные отношения в процессе производства были признаны весомой организационной силой, способной либо бойкотировать распоряжения менеджмента, либо содействовать проведению его установок в жизнь. Поэтому функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп). Исследования человеческих отношений внесли много изменений в прежние концепции менеджмента, в частности:

- увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человекам;
- стремление к обогащению рабочих мест;
- "приземленность управления", "менеджмент участия";
- повышение роли неформальных отношений в коллективе;
- развитие средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как "Обеспечение выполнения работы с помощью других людей".

Школа "поведенческих наук".

Школа "человеческих отношений" примерно с конца 50-х гг. переросла в школу "поведенческих наук" или бихевиористскую. Если первая в основном сосредотачивалась на методах налаживания межличностных отношений, то объектом исследования второй в большей степени была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее крупными представителями этого направления являются Ренсис Лайкерт, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг, изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Считается, что развитие именно этих подходов привело к созданию в современных органи-

зациях особой управленческой функции, названной "управление персоналом". Ее целью стало повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

В соответствии с пониманием школы "поведенческих наук", важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Парадоксальное утверждение Ф. Герцберга: "лучшим мотиватором является сам труд", в современных условиях приобретает реальное содержание. Это происходит в условиях изменения "качества" ЧР: роста уровня культуры, образования, квалификации; усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентации. Характер труда в современных организациях, определяемый высоким уровнем автоматизации, роботизации и компьютеризации, обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширение границ самоуправления.

Наибольшее практическое распространение и известность среди подходов, относящихся к концепции "человеческих отношений", получил метод "обогащения труда". Этот метод позволил существенно повысить эффективность работ, связанных с локальным утомлением и высоким нервно-психическим напряжением при строгих требованиях к качеству выполнения производственных заданий. Метод "обогащения труда" имеет свою вполне оригинальную "Теорию двух факторов" Фредерика Герцберга. В 50-х годах американский психолог провел представительный эксперимент с целью выяснения, какие условия работы вызывают особенно хорошее или особенно плохое отношение к выполняемой работе. Полученная им информация позволила сделать вывод о том, что существуют две группы факторов, которые оказывают особое и очень специфичное влияние на отношение к труду:

1. Поддерживающие или гигиенические факторы, связанные прежде всего с условиями труда и социальной средой на месте работы.

2. Мотивирующие факторы, которые собственно и определяют отношение к труду работника.

Причем, если первая группа факторов (стиль управления, межличностные отношения, заработная плата, гарантии занятости, условия труда, профессиональный статус) не удовлетворяют нормальным требованиям, то возникает эффект отсутствия заинтересованности в работе, что делает невозможным или крайне затрудняет для системы управления активизацию трудового потенциала человека. Однако обеспечение системой управления поддерживающих факторов является лишь необходимым, но не достаточным условием творческого отношения к труду. Для активизации творческого потенциала требуется задействовать мотивирующие факторы, в том числе: личный успех, признание, продвижение, обогащение труда ("работа сама по себе"), возможность профессионального роста, ответственность.

Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы: от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании. По мнению Герцберга, 69% причин, определяющих разочарованность персонала в своей работе, относится к группе гигиенических факторов, в то время как 81 % условий, влияющих на удовлетворенность работой, непосредственно связаны с содержанием труда работников. Кроме того, Герцберг делал предположение о наличии сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

На практике программы "обогащения труда" обычно реализуются путем повышения содержательности труда на основе увеличения числа выполненных трудовых операций (функциональных обязанностей), чередования видов работ, ротации рабочих мест. Разумеется состав гигиенических факторов может отличаться и действительно отличается с изменением уровня жизни, притязаний работников, что само по себе требует специальных исследований на каждом предприятии. Что же касается вопросов реализации мотивирующих факторов, то здесь решающее значение приобретает стиль руководства.

Особенно важное значение для развития управления ЧР как науки имела теория "Х-У" МакГрегора, в соответствии с которой по теории "Х" человек имеет врожденную антипатию к труду, пытается улизнуть от него, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения; человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили; у него мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне. В противоположность этому, в соответствии с теорией "У", отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. В принципе он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать

соответствующие условия.

На основе этих противоположных воззрений, касающихся отношения человека к труду, существуют два диаметрально противоположных метода, которые можно использовать по отношению к управлению человеческими ресурсами. Традиционное управление базируется на авторитарном стиле руководства и отражает концепцию "теории Х". Демократический стиль руководства отражает теория "У". Ее содержание составляют следующие идеи:

1. Работа также естественна как игра.
2. Надзор и угроза наказания далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.
3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю.
4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.
5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством.
6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.

Было бы неверно полагать, что методы управления человеческими ресурсами в рамках "теории Х" лишены своих преимуществ. Курт Левин в своем знаменитом исследовании психологического воздействия стилей руководства на результаты деятельности (1938-1939 гг.) обнаружил, что авторитарное управление добивалось выполнения большего объема работы, чем демократическое. Однако при этом наблюдались: меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие и сотрудничество в группах, отсутствие группового мышления; большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы; большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение.

В определенной степени "теория Х" представляет собой аналогию с экстенсивными методами развития экономики в том смысле, что методы управления ЧР, основанные на принципах "теории Х", также как и экстенсивные методы имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям среды; а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат, при стабильной тенденции уменьшения их рентабельности. В связи с этим эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям "теории У", которая позволяет обеспечить рост производительности и активизировать творческий потенциал персонала эффективно и надолго.

Мотивационный механизм "теории У" ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самоактуализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика управления человеческими ресурсами, основанная на "теории У", предполагает не "встраивание" работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия. Методы управления человеческими ресурсами призваны при этом создать такую управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. При этом совершенно естественно происходит трансформация внешнего контроля в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Идеи, по своему содержанию очень близкие "теории Х-У", нашли своеобразную форму выражения в четырех системах управления человеческими ресурсами Ренсиса Лайкерта:

**Система 1.** Работники побуждаются к труду по преимуществу с помощью стимулов негативного характера (угроз и принуждения) и, только в частных случаях — вознаграждением.

**Система 2.** Вознаграждения в ней применяются чаще, чем в Системе 1, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму. Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления.

**Система 3.** Персонал имеет большее доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления.

**Система 4.** Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Принятие решений осуществляется на всех уровнях организации, по преимуществу на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

**В ходе многочисленных исследований, сравнительного анализа положения дел в организациях, придерживающихся той или иной системы управления в рамках разработанной им классификации, Ренсис Лайкерт определил, что именно в условиях управления Системы 4, в которой персонал испытывает большую профессиональную удовлетворенность, наблюдается и более высокий уровень производительности в длительной перспективе.**

## **Современные концепции управления человеческими ресурсами**

В последние годы "теория V" получила развитие в виде "теории Z", выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления ЧР. Вообще, с начала 70-х годов все больший интерес во всем мире начинает вызывать японская модель управления. Складывалась она в 20-е годы XX столетия, но имеет глубочайшие корни, уходящие в традиционную японскую культуру. Ее характерная черта — знаменитый "пожизненный найм", при котором занятый, поступив после окончания учебного заведения в организацию, не покидает ее в течение всей трудовой жизни. Данному принципу подчинена вся система управления ЧР, например, система оплаты труда строится таким образом, что значительная часть дохода работника зависит от стажа работы в компании и ежегодно возрастает на определенную долю.

"Японское предприятие — это не столько технико-экономическая система, в которой работники объединяются для совместного труда, сколько система социальная, сообщество единомышленников, связанных взаимными обязательствами в единую "производственную семью". "Фирменная семья" — один из самых распространенных лозунгов японского менеджмента, который на практике реализуется следующим образом. Занятые — "дети" — должны постоянно демонстрировать свою преданность и "всего себя отдавать родной семье", упорно трудиться и ставить благосостояние своей фирмы на первое место. За это, благодаря заботам "отцов" администраторов, они будут обеспечены работой, хорошими условиями жизни и постоянно возрастающим доходом.

Не забывая о материальной основе такой системы, обратим внимание на социально-психологическую. Система трудовой мотивации переориентируется, на первое место выходят моральные факторы: ты не можешь плохо работать на свою семью (а значит и на самого себя), не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи. Если преобладают такие мотиваторы труда, то необходимость в жесткой регламентации и контроле отпадает. Более того, исполнителю в значительной степени можно передать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых им элементов трудового процесса. Таким образом, возникают необходимые условия для широкого использования самоуправления на рабочем месте"./А. Курицин/

В 70-х гг. происходил отход от рассмотрения технократической формы организации, как некой "абсолютной" формы. Все отчетливее проступала мысль о возможности раскрытия творческого потенциала человека, о гуманистической направленности его устремлений, о позитивной роли социального управления в эпоху научно-технической революции. Иными словами происходила переоценка движущих сил экономики — на первый план выдвигался человеческий фактор.

Теория "человеческого капитала" основывалась на попытке приравнять рабочую силу к капиталу. К примеру, "капитализировались" затраты на образование. Однако сложность определения "инвентарной" стоимости отдельного работника не позволяло на практике воспользоваться этим подходом. Важность теории "человеческого капитала", как этапа эволюции теоретического познания управления ЧР, определяется тем, что была сформулирована идея о существовании ценности человеческих ресурсов организации.

Существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. Это позволяет предоставить "оправдание" этим затратам. В прошлом это было почти невозможным, и хотя формы оценки эффективности при осуществлении программ управления человеческими ресурсами обсуждались еще в 50-е годы, они не часто применялись на практике.

Полезная может быть работа по распространению методологических принципов системного подхода на управление ЧР, так называемая "системная аналитика". Подобная работа предполагает отказ от поиска единственного универсального способа управления ЧР, свойственного школам управления. Считается, что применяемая методология общего управления и управления ЧР должна соответствовать ситуационным факторам, являющимся характеристиками системы.

Примером системной модели может служить "**четырёхмерная структура**", предложенная исследователями Гарвардской школы бизнеса (М.Бир и Б.Спектор). В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие его:

- поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы)
- организация труда и системы вознаграждения.

Модель, по замыслу авторов, должна явиться средством "диагностики практики управления человеческим ресурсом" и "переоценки задач руководства работниками". Подобных работ в настоящее время много. Они, как правило, основаны на построении статичной модели.

На основе системного анализа, ситуационного и поведенческого подхода к организации производства базируется теория "**организационного развития**". В ее рамках наемный работник рассматривается уже не как личность, а как составная часть системы. "Организационное развитие" представляет собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления, повышению эффективности функционирования организации в

целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине "человеческих отношений" конституирующим принципом "организационного развития" является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Наряду с системно-аналитическим подходом, в последнее время завоевывает популярность школа "**системной эмпирики**", основанная на результатах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса. Примером работы этой школы может служить принципы **системной модели "7-С"**, разработанной консультационной фирмой "Маккинзи": стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы.

Гелбрейт и Натансон относятся к первым теоретикам в области управления, которые признали необходимость согласовывать между собой стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии предпринимательства в целом. При этом они исходили из четырех основных стратегических субфункций управления человеческими ресурсами: подбор персонала, оценка персонала, вознаграждение и развитие персонала. Эти основные положения переняли многие авторы.

В последние годы ряд ученых (Баярд, Лендник-Хэл) доказывают, что связь между стратегиями необходима, когда организационная стратегия или стратегия предпринимательства сама по себе успешна. Кроме того, Баярд говорит о необходимости как внешней, так и внутренней настройки стратегии управления человеческими ресурсами. Под "внешней настройкой" понимается приведение в соответствие стратегии управления и уровня развития организации. "Внутренняя настройка" при этом есть выравнивание различных компонентов стратегии управления человеческими ресурсами на основе их взаимной поддержки. Однако этот подход подвергнут критике ввиду его излишней механистичности.

Цедек и Кабсио стали рассматривать проблематику менеджмента человеческих ресурсов, как часть открытой системы. Они выдвинули тезис о том, что исследования не могут быть признаны теоретически удовлетворительными, когда они не устанавливают перспектив организационных связей.

Посредством применения теории открытых систем осуществляется интеграция того и другого типа стратегий. Райт и Снелл описывают открытые модели-системы человеческих ресурсов и развивают на основе этого перспективы стратегии человеческих ресурсов. Вход этой системы состоит из знаний, навыков, способностей, других признаков индивидуумов в организации, в целом называется компетенцией. Конечное применение этой системы видится в способе поведения индивидуума в организации. Различаются два выхода системы, иначе говоря, результата системы управления человеческими ресурсами: ощущение персонала внутри системы и достижение результатов (продуктов или услуг, произведенных орга-

низацией).

Внутри этой модели различаются две основополагающие задачи системы человеческих ресурсов: **менеджмент системной компетенции и менеджмент поведения (отношений)**. Внутреннее содержание этих задач представляется в стратегиях. В стратегии менеджмента компетенции, к примеру, компетенция в наборе персонала означает его набор в соответствии с требованиями системы путем селекции и тренинга, а также использование компетенции.

Стратегия менеджмента отношений охватывает управление отношениями, что означает как усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов, так и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации.

Несмотря на недостатки этих стратегий, они смогут способствовать преодолению механистических тенденций в организации управления человеческих ресурсов.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования ЧР. С этим связано расширение практики привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам. В целом наблюдается усиление влияния рекомендаций внешних консультантов на процесс внутрифирменного управления ЧР.

К настоящему времени на Западе по существу оформилась **школа "управления человеческими ресурсами"**. Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В работах ее представителей (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и др.) признавались изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий. Для достижения организационной эффективности на первый план следует поставить требование комплексности в управлении и ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом внимание должно уделяться ситуационным факторам управления, внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология).

Концепция "человеческих ресурсов" явилась теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентноспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала. В связи с этим во многих организациях подход к работе с ЧР, основанный на "минимизации затрат", оказался

несостоятельным. Один из авторитетных специалистов по управлению человеческими ресурсами (Э.Шейн) указывал на следующие функции "системного управления человеческим ресурсом":

1. Проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей работников; осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов.

2. Непосредственное руководство трудовыми процессами: оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение персонала, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации.

3. Совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработка альтернативных вариантов выполнения работ с соответствующими вознаграждениями.

4. Прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по переподготовке персонала в случае необходимости, осуществление качественных изменений в системе управления трудом.

"Для того, чтобы управление было эффективным, необходима увязка этих компонентов в единую целостную систему" — отмечал Шейн. Тем самым, комплексность рассматривается как важнейшее условие эффективности системы управления трудом. Другие исследователи (Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант и др.) позднее также указывали на интегративный характер решений по вопросам управления человеческими ресурсами, на взаимосвязь как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными составляющими.

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности.

"Ценность" работника для фирмы определяется доходом, который его работа приносит фирме. Этот подход к определению "инвентарной" стоимости персонала более отвечает требованиям практики, чем, используемый теорией "человеческого капитала". Характеристикой последней является излишняя, в ущерб реальной работе, склонность к бухгалтерской методологии.

Ситуационные характеристики, в условиях которых теория "человеческих ресурсов" доказывает свою обоснованность:

- использование экономических критериев при определении подхода к каждому человеку на производстве и управлении;
- расширение возможностей работников влиять на результаты хозяйственной деятельности посредством роста их индивидуальных полномочий;
- повышение уровня ответственности;
- осознание ограниченности источников определенных категорий персонала (высококвалифицированных специалистов, менеджеров, рабочих); конкуренция за обладание ЧР, что переводит их из категории "дарового" ресурса, в объект долгосрочных инвестиций;
- постоянный рост требований к ЧР, обуславливающий увеличение инвестиций на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и своевременную переподготовку.

### **История развития идей о предпринимательском, инновационном управлении**

Поскольку в настоящее время большое внимание в исследованиях по управлению ЧР и по управлению в целом уделяется практике предпринимательства, предлагается коротко ознакомиться с истоками этих знаний.

Одним из факторов, а по мнению И. Шумпетера и Н. Д. Кондратьева, основным фактором, являющемся движущей силой эволюции социально-экономических процессов, является осуществление изобретений и новых открытий. В своих трудах, Йозеф Алоиз Шумпетер (1883 — 1950 гг.) такие причины динамического развития экономики назвал "новыми комбинациями", которые в их современном понимании являются ничем иным, как техническими и управленческими нововведениями. Их основные направления, рассматриваемые в работах Шумпетера, это:

1. Изготовление нового, то есть еще неизвестного потребителям блага, или создание нового качества того или иного блага.
2. Внедрение еще практически неизвестного метода (способа) производства или коммерческого использования товара.
3. Освоение нового рынка сбыта, независимо от того, существовал ли этот рынок сбыта прежде.
4. Получение и использование нового источника сырья или полуфабрикатов, независимо от того, существовали ли оно прежде.
5. Проведение реорганизации структуры или формы управления.

Исходя из этого, И. Шумпетер сделал особые определения понятий

предприятие и предприниматель: "Под предприятием мы понимаем осуществление новых комбинаций, а также то, в чем эти комбинации воплощаются: заводы и т.п. Предпринимателями же мы называем хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент... Право собственности на промышленное предприятие или вообще на любое "имущество" не является для нас существенным признаком предпринимателя".

Именно в реализации потенциальной экономической эффективности нововведения на основе активной инновационной политики следует искать сущность предпринимательства.

Некой противоположностью предпринимателя выступает, так называемый, статический руководитель: "... мы устанавливаем твердо, что понятие предпринимателя мы не хотим применять к нашему статическому руководителю. Статический руководитель, в отличие от предпринимателя, пассивно приспосабливается к условиям Среды, то есть избегает противоречий, обусловленных реализацией стратегических установок, вытекающих из мотивов достижения преимущественного положения своей организации на рынке товаров или услуг. Его вполне удовлетворяет положение, когда результатом его деятельности является возможность покрывать свои производственные издержки и получать стабильную заработную плату и в лучшем случае получать случайную прибыль".

Внедрение нововведений статичным руководителем носит статичный и пассивный характер, так как она продиктована, по существу внешним воздействием. Причем, практика показывает, что при таком подходе, крайне редко наблюдается заметное повышение эффективности производства. Идея "процесса развития" и идея "процесса распространения" часто противоположны и даже враждебны друг другу.

Развитие понималось И. Шумпетером, как эволюции от некоего общего для данных социально-политических условий уровня производственно-хозяйственной деятельности к качественному его совершенствованию на основе предпринимательской активности по внедрению "новых комбинаций". Распространение "новых комбинаций", вследствие их высокой эффективности, образует волну экономического подъема и обуславливает развитие экономической системы.

В современных условиях происходит сосредоточение исследовательских интересов в области управления человеческими ресурсами вокруг проблемы предпринимательства и нововведений. "Предпринимательство, — пишет П. Друкер — предполагает управление, отличное от существующего. Но также, как существующее, оно должно основываться на систематической, организованной, целенаправленной деятельности".

Исследования Н.Тичи и М.Деванны разграничивают два подхода к совершенствованию управления в организации: эволюционный (возможен при стабильности ситуационных факторов) и революционный, предпринимательский (предполагающий качественные изменения всех

сторон организации, включая организационную культуру фирмы). На руководителей с передовым хозяйственным мышлением ложатся задачи осознания необходимости коренной перестройки организации, создания нового "видения" среди персонала фирмы и проведение в жизнь институциональных изменений. При этом перестройка рассматривается не как единичное разовое мероприятие, а как постоянно возобновляемый инновационный процесс, как форма поведения организации и хозяйственного мышления ее членов. "Осуществление лидерства, — пишут Н.Тичи и М.Деванна, — связано с перестройкой жизнедеятельности корпорации, с переходом от традиционного делопроизводства к осуществлению перестроек. Первое хорошо подходило для предшествовавшей эры с расширяющимися рынками и незначительной конкуренцией. Оно предполагало вознаграждение за исполнительность. Сами менеджеры при достижении целей менялись мало. Они управляли тем, что имелось под руками.. Руководство перестройками касается уже другого: изменений, нововведений, предпринимательства". Тем самым делается очень важный вывод о том, что этот новый тип управления есть "процесс поведения, подлежащий изучению и целенаправленному руководству".

## **ГЛАВА 5**

### **Особенности управления человеческими ресурсами в различных странах**

**Сегодня в развитии экономики большинства стран наиболее значительными признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами. В разных культурах, странах существуют значительные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами и в наборе конкретных управленческих методов.**

Наиболее ярко они проявились между практикой управления в Советском Союзе и на Западе. В свою очередь, западная практика управления также не может быть признана однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как управляют в США и Японии; срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление.

"На фоне растущей интернационализации бизнеса усиливалось взаимодействие и взаимовлияние двух моделей менеджмента — западной (США) и восточной (Япония) — и к началу 80-х годов сформировались следующие **основные составляющие современного универсального подхода к управлению персоналом:**

- Долговременные связи работников со своей фирмой. С ростом длительности этих связей увеличиваются возможности оптимизации системы управления персоналом. В Японии это реализуется в рамках пожизненного найма, а в ведущих корпорациях США и Западной Европы (Таких, например, как ИБМ, "Дженерал Электрик", "Истмен Кодак",

"Хьюлетт Пакард", "Ролле Ройс", Сименс") долговременные связи стимулируются соответствующими материальными и моральными методами.

- Комплексное, всестороннее и постоянное воздействие на персонал. Это воздействие не ограничивается производственной сферой, а должно постоянно охватывать все стороны жизни работников предприятия (семья, быт, культура, медицина, образование, отдых и т.д.), идентифицировать работника с организационной системой фирмы, и, соответственно, повышать эффективность управления персоналом... Постоянное и всеобщее обучение и воспитание персонала. Высокие темпы научно-технического прогресса обуславливают все возрастающую скорость "амортизации" знаний. Поэтому необходимо постоянное внутрифирменное обучение, подготовка и переподготовка на всех уровнях. Широкое распространение в мире получила концепция "универсальной подготовки", в рамках которой работники осваивают большое число смежных специальностей. Универсальная подготовка способствует обогащению труда, повышению мотивации, существенно расширяет возможности использования рабочей силы. Целью социального воспитания работников является вовлечение их в "заводскую семью", приобщение к "философии компании", развитие фирменного патриотизма, т.е. создание социально-психологических мотиваторов труда.

Широкое участие занятых всех уровней в управлении. Это участие имеет различные формы: от делегирования работников в высшие органы управления до самоуправления на рабочих местах. Коротко суть "революции на рабочем месте" (этот термин — "какумэй секуба" — появился на рубеже 60-х — 70-х годов в Японии и в настоящее время широко распространен во всем мире) можно определить как полное, активное и подлинное самоуправление, вовлечение исполнителей на всех уровнях в процесс управления. Привлечение трудящихся к работе в высших органах управления корпорациями — советы директоров или наблюдательные советы — нашло наибольшее распространение в странах Западной Европы. Самоуправление проявляется в том, что исполнителю на любом рабочем месте предоставляется право самостоятельно осуществлять планирование, организацию, контроль и регулирование производственного процесса. Он может самостоятельно (в рамках своей компетенции) принимать и реализовывать решения с целью оптимизации своего труда. Хорошо зарекомендовавшей себя формой самоуправления стали кружки качества, которые возникли в начале 60-х годов в Японии, а в настоящее время успешно работают во многих странах мира"./А. Курицин/

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению человеческими ресурсами, радикальных отличиях в решении этих проблем, имеются и тенденции, носящие общий характер: формализация процедур отбора человеческих ресурсов, анализ потребностей в них, системная увязка хозяйственных решений и политики в области управления человеческими ресурсами.

### **Проблема соперничества между Японией и Америкой**

Если сопоставить практики Японского и Американского хозяйствования, то может показаться, что их "создатели" придерживались принципа "сделай наоборот", т.к. любой элемент хозяйственной практики демонстрирует противоположность подходов.

В отношении цели функционирования предприятия: "погоня за прибылью" в США, выражаемая в установлении целей на основе показателей прибыли на акционерный капитал, и продолжение существования организации в Японии посредством завоевания рынка и осуществления внутреннего накопления.

В отношении к человеку: Американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе, упором на индивидуализм (работают отдельные личности), индивидуальным принятием решений на основе служебных полномочий, концентрацией на понятиях самоответственности и самоутверждения, осуществлением краткосрочного найма. Американской организации свойственны быстрая оценка и продвижение персонала по службе, специализация деятельности, формальные, количественные методы оценки персонала. Человек рассматривается в качестве одного из средств достижения целей организации. Игнорируются его цели. Американскому управлению свойственен капиталоцентризм. В Японии управленческая практика отличается ориентацией на человека (человек — центр хозяйственной деятельности — человекоцентризм), выражаемой в подходе к человеку, как к личности, коллективизме (сотрудничестве), коллективном принятии решений (постоянная дирекция и система кругового визирования), осуществлении долгосрочного найма. Японская организация отличается также постепенной, медленной оценкой и продвижением, неформальными тонкими механизмами контроля деятельности работников, отсутствием жесткости специализации персонала.

Основными, стратегическими средствами реализации целей функционирования организации в США являются материальная заинтересованность, а также конкуренция, приводящая к победе сильного. В Японии — это верность и единство работников организации, их сотрудничество и сосуществование.

Все это позволяет исследователям относиться к американской хозяйственной практике, как к типичному "капиталистическому хозяйствованию", в то время как японское хозяйствование называют "человеческим хозяйствованием".

Преимущества японского подхода к управлению доказываются

грандиозным дисбалансом в торговле между Японией и США, тем возмущением, которым сопровождается продажа "с молотка" американского национального богатства, примером чего может служить продажа японским компаниям Института исследований материалов и "Центра Рокфеллера".

Японцы объясняют это, говоря: "Америка смотрит на десять минут вперед, мы смотрим на десять лет вперед".

Самое главное различие между обеими странами лежит в области отношения к труду и понимания его роли в жизни человека. Японцы склонны объяснять свои успехи культурными особенностями нации и особым отношением к бизнесу, основанном на постоянном улучшении условий труда рабочих. Доктор Шелдон Вининг, директор Института исследований материалов, отмечает впечатление, произведенное на него японским терпением в ведении бизнеса: один японский бизнесмен вполне серьезно спросил, каков столетний план института. Разочарованный деловой близорукостью деловых людей в США, д-р Вининг говорит: "Мы превратились в страну немедленного финансового вознаграждения. Финансисты желают получить "приз" безотлагательно. Американский банкир хочет инвестировать 10 долларов в Понедельник, превратить их в 20 во Вторник, чтобы в среду продать за 30. Американцы переполнены поистине дарвиновским индивидуализмом, персональным и корпоративным, сражаясь друг с другом за выживание". В Японии директор "Сони" Акио Морита дополняет эту картину — по принципу контраста: "Если спросить японского руководителя, в чем заключается его главная ответственность, он немедленно скажет, что полная занятость и улучшение жизненного уровня рабочих находятся на первом месте. Чтобы обеспечить это, компания должна получать прибыль, но получение прибыли никогда не стоит во главе угла. Американцы, например, приспособлены к системе, в которой рабочий продает свой труд за определенную цену. В какой-то степени это хорошо, потому что не дает работникам лодырничать; они знают, что им следует работать, чтобы заработать свою зарплату, иначе они будут уволены. В Японии мы берем на себя риск обещать работникам постоянную должность. По нашему мнению, большой ошибкой является мысль о том, что деньги — это единственная компенсация человеку за его труд. Люди нуждаются в деньгах, но они хотят также быть довольными своей работой, на своем рабочем месте".

Как пишет в своей статье "Японский феномен" Ефим Маневич: "Тема заката Америки очень популярна в Японии". Книга Сейки Ся так и называется — "закат Америки", и в ней затрагиваются основные болезненные проблемы Соединенных штатов: крушение американской системы образования; города, пораженные преступностью; финансовая безответственность и корпоративная близорукость. Согласно опросу института Гэллапа, треть японцев "меньше уважает" Америку, чем пять лет назад". Однако помимо финансового успеха Японии не следует забывать о следующих критериях:

- Америка тратит на оборону 270 млрд. долл. ежегодно, что равно

сумме выручки Японии от экспорта.

- Производительность труда американского рабочего все еще почти в полтора раза превышает производительность японского рабочего. Америка все еще остается первой промышленной державой на сегодняшний день.

- Международные финансовые резервы Японии (без золота) в 1990 году лишь на 8 млрд. долл. превышали величину американских. В то же время золотой запас Японии — всего 24 млрд. унций, тогда как в США он достигает 261 млрд. унций.

- Культурное господство Америки.

- Мощь политического влияния Соединенных Штатов.

- Таким образом, сравнение Японии и США по всем перечисленным показателям не оставляет места для сомнений: никакой "японской эры" в мировом сообществе пока не предвидится.

### **Япония.**

Японские компании — это не только хозяйственные единицы, но и в значительной мере социальные организации. Каждая фирма имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества. Основные факторы, определяющие престиж компании в Японии, — ее правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже и корпоративная философия. Эти показатели являются более существенными, чем цена акций или уровень прибыльности. Престиж компании определяет ее доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения ЧР с высоким потенциалом.

От престижа фирмы, на которую работает японец, в значительной мере зависит его признание в обществе. В общественном сознании трудовая жизнь равноценна личной, индивидуальное выживание и развитие человека зависят от выживания и развития предприятия, на котором он работает. В этих условиях работник отождествляет себя со своей фирмой и готов разделить ее судьбу.

Корпоративная философия находит отражение в иерархической структуре фирмы, системе организации труда, производства и управления. В отличие от традиционных принципов, направленных на обеспечение прибыльности хозяйственной единицы (формализация, специализация и разделение труда), при построении систем труда в Японии ориентируются на неформальность, гибкость и кооперацию.

#### ***Организационные принципы японской компании:***

- Ориентация на рынок.

- Непрерывное внедрение новшеств.

- Внимание не к отдельным функциям, а к их взаимосвязи. Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения. Как правило, в японских

фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер. Сотрудник, направляемый на работу получает лишь справку о назначении, информирующую о том, что с такого-то числа он назначается в такой-то отдел на такой-то тарифный разряд, без указания конкретных обязанностей, сферы ответственности или срока работы. Поступив в подразделение, работник овладевает трудовыми операциями и особенностями межличностных отношений в коллективе при поддержке коллег по работе и непосредственного руководителя. Организация рабочего места и производственных помещений всемерно способствует коллективному труду.

Японского работника оценивают не по индивидуальной выработке, а по вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность корпорации. Важными критериями оценки считаются: отношение к труду, аккуратность и пунктуальность, взаимодействие с коллегами, нацеленность на выполнение производственных программ.

Особенно интересен японский опыт управления, касающийся мобилизации и использования человеческого фактора, признаваемого одним из важнейших ресурсов Японии. Американский бизнесмен и исследователь Д. Мак Ичрон так определил значение этой проблемы: "Японское отношение к человеку и человеческой общности как к самоценному ресурсу должно стать "первым уроком" для Запада".

Интерес к этой теме вызван крупными экономическими успехами Японии, а также проблемами промышленно развитых стран, где нередки сетования на острый "организационный" кризис, выражающийся в недееспособности крупных предприятий, бюрократизации их управления, игнорировании человеческого фактора, росте чувства отчуждения у рабочих и служащих. Как подчеркивает американский исследователь Ф. Гибни, изучение японского капитализма необходимо для адаптации всей капиталистической системы "к напряжениям, потребностям и вызовам наших дней и предвидимого будущего", а американскому капитализму — для "исправления некоторых просчетов и ошибок в собственной системе".

В литературе по вопросам организации и использованию ЧР или "человеческого капитала", первенство неизменно отдается Японии. К примеру, на страницах журнала "Ю.С. ньюс энд уорлди рипорт" даются характеристики среднего американского и японского рабочего. Анализ показывает, что по мнению 10 ведущих специалистов по вопросам управления США: "среднего" японского рабочего + "среднего" американского рабочего:

- проявляет более высокую заботу о качестве;
- отличается большим трудолюбием;
- честнее относится к работе;
- в большей мере предан компании;
- имеет более высокий общеобразовательный уровень;
- более надежен в работе;
- более склонен к сотрудничеству с коллегами.
- более инициативен;
- более амбициозен;
- имеет более высокий уровень профессиональной подготовки.

Возникает вопрос: являются ли черты японских работников

уникальными или же они — результат удачного решения общих для развитых промышленных стран организационных проблем? Значительная часть исследователей считают, что эти черты — результат сохранения в японском обществе социокультурных традиций. Другие объясняют эффективность человеческого фактора характером современного японского управления.

Как отмечает профессор К. Пиджельс, целью японского предпринимателя является использование в самой полной мере мастерства, таланта и способностей каждого работника. Японский менеджмент видит в своих работниках те ресурсы, которые могут принести экономическую прибыль, если персонал обучать и использовать в соответствии с максимум возможностей. Это согласуется с тем, что японские компании используют операционную стратегию, т.е. стратегию, непосредственно относящуюся к производственному процессу. Типичный взгляд западного предпринимателя предполагает существование противоречивых отношений между трудом и управлением. Западный менеджмент рассматривает работника как нанятого для выполнения определенного задания, или как взятого на определенное место работы. Западный менеджмент использует в своей работе метод командного управления "сверху вниз" с элементами авторитарно-надзирательского стиля, т.е. метод менеджерского надзора и указаний, вместо побуждения рабочих к сотрудничеству.

Одним из серьезных управленческих различий между американскими и японскими компаниями является разный характер их временной ориентации. Японские компании уделяют больше внимания своему долгосрочному развитию.

Существуют также значительные различия в действиях механизма контроля. Контроль в японских компаниях отличается его концентрацией в

руках рядовых работников и "ориентированностью на процесс". Внутри компании имеют место обмен информацией, частые контакты и принятие решений на основе принципа консенсуса.

В использовании и развитии ЧР японские компании предпочитают, чтобы их работники были "генералистами", т.е. имели широкий опыт и знания, соответствующие целям и интересам именно этой компанией, в то время, как в США компании ищут специалистов, знания и опыт которых могут быть использованы в любой другой компании на данном виде работ.

К числу основных особенностей, оказывающих непосредственное влияние на мобилизацию ЧР в Японии, относят: пожизненный найм, оплату труда в соответствии с выслугой лет, компанейские профсоюзы, внутрифирменный рынок рабочей силы, внутрифирменное производственное обучение, ротацию системы коллективного подряда и коллективного принятия решений, внутрифирменное социальное обеспечение, системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей, кружки контроля качества. Некоторые исследователи не считают все эти структуры исключительно японскими, признавая их наличие в той или иной степени и в других развитых странах, но все согласны с тем, что именно в крупных компаниях Японии они получили свое наиболее полное и эффективное развитие.

*Система пожизненного найма* или, еще одно ее название — долгосрочная гарантия занятости, широко распространена в Японии. По оценкам специалистов ею охвачено около 35% занятых, но в крупных компаниях — до 50% и выше. Система предполагает наем работника сразу же после окончания им учебного заведения и неформальное, т.е. юридически неоформленное, сохранение за ним места в компании вплоть до обязательного ухода на пенсию. При благоприятном для компании положении дел на рынке "пенсионный потолок" может быть повышен, но сотрудники пенсионного возраста будут переведены на более низкие оклады. Согласно психологии пожизненного найма работник не перебегает из одной организации в другую. Организация заботится о нем в течение всей его жизни и не может легко прервать союз с работником. Если же сам работник покидает компанию или подвергается увольнению, это серьезно сказывается на его дальнейшей карьере.

Бытует много ошибочных представлений о пожизненном найме. Это не контракт. Это способ мышления нанимателя и нанимаемого. Система пожизненного найма коренится в традиционном японском складе мышления, в рамках которого посвящение себя организации является ценностной установкой. Кроме того, после второй Мировой войны эта система укоренилась еще больше, поскольку была выгодна обеим сторонам. До войны компании мало заботились о рабочей силе, которая рассматривалась как один из многих взаимозаменяемых элементов производственной системы. Следствием этого было интенсивное движение рабочей силы. Необходимость пожизненного найма начала осознаваться как следствие потребности удержать квалифицированный персонал в передовых отраслях промышленности. После войны удельный вес современных отраслей промышленности увеличился.

Организованные профсоюзы требовали стабильной занятости. Демократические идеи стали преобладающими, что способствовало установлению системы пожизненного найма.

Однако, на рубеже 70-80-х годов отчетливо проявились недостатки системы пожизненного найма. В частности она затрудняет своевременное освобождение от ставшей неэффективной рабочей силы и привлечение способных работников "со стороны", сдерживает межфирменный обмен опытом и передовой информацией. Кроме того, большой удельный вес выплат за стаж (до 50%) искажает связь вознаграждения с реальным трудовым вкладом; жесткие схемы развития карьеры создают почву для конфликтов лиц старшего возраста и молодежи с высоким образовательным уровнем. Это потребовало от менеджмента внесения существенных корректировок в практику управления ЧР при сохранении оправдавших себя элементов системы пожизненного найма. Фирмы стремятся удерживать численность постоянного персонала на возможно более низком уровне при расширении контрактных форм занятости, резко повысилось внимание к новаторским работникам, более дифференцированными стали соответствующие рычаги и стимулы. Гарантия занятости тесно связывает работника и компанию, повышает ее заинтересованность в развитии творческих возможностей своих сотрудников и ассигновании дополнительных средств на эти цели. Широко распространена практика привлечения временных работников, что позволяет компаниям сохранить гибкость при рыночных колебаниях посредством возможности сокращения производства за счет их увольнения. В последние годы крупные корпорации Японии для сохранения постоянных кадров начали широко практиковать "сдачу в аренду" на определенный срок своих рабочих испытывающим дефицит рабочей силы компаниям.

Японские компании тщательно отбирают и комплектуют свои ЧР, и у руководителей много времени уходит на неформальную оценку работы подчиненного. Обычно работник в японской компании получает новое назначение через два-три года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения.

Следует отметить, что в США, в отличие от Японии и России, профессиональная мобильность рассматривается как явление весьма положительное. Например, инженер, который в течение 20 лет проработал в четырех компаниях, ценится значительно выше, чем тот, который работал все эти годы в одной. Используемая в компаниях Японии система оплаты труда и продвижения в соответствии с выслугой лет предполагает **сильную зависимость вознаграждения от стажа работы на одном предприятии и его непрерывности**. Так, например, японский рабочий в возрасте 30-34 лет, поменявший место работы, мог получать лишь 75% заработной платы своего коллеги того же возраста, работающего в одной компании непрерывно с момента окончания учебного заведения. С возрастом разница в оплате растет: сменивший место работы в возрасте 35-39 лет мог рассчитывать только на 71%, а 40-49 лет — на 59% заработной платы своего ровесника,

продолжавшего постоянно работать в одной компании. Подобная система оплаты труда экономически стимулирует преданность работника и связана с системой пожизненного найма. Подобная система оплаты труда эффективна при равновесии в возрастной структуре рабочей силы. Однако в условиях происходящего сегодня процесса старения населения и рабочей силы эта система становится обременительной для многих компаний. Но коллективные договоры о заработной плате в крупных японских компаниях пересматриваются каждый год, а система дополнительных выплат взаимосвязана с доходами компании, поэтому имеется возможность увязать интересы компании с интересами ее ЧР. Поэтому большинство японских работников связывают рост доходов с успехами своих компаний.

Важную роль в управлении ЧР в Японии играют *компанейские профсоюзы*, которые создаются на базе предприятия и объединяют постоянных работников. В них входят как "белые", так и "синие воротнички", руководители избираются исключительно из своей среды. Постоянный работник остается членом профсоюза и защищается им в течение всего срока работы в компании. По этой причине японские профсоюзы часто называют "вторым отделом кадров", службой управления ЧР компании. Коллективные переговоры становятся не переговорами между управляющим аппаратом и профсоюзом, но координацией или консультацией по поводу принятия решений между двумя отделами кадров одной компании.

Существенным аспектом формирования ЧР компании является **практика внутрифирменного профессионального обучения**. Каждая компания готовит ЧР для себя, и стремится, чтобы ее работник не был узким специалистом, работающим в любой компании, но разносторонне и многофункционально отвечал бы именно ее целям и задачам.

Составной частью формирования "работника компании" является также **служебная ротация** всех категорий наемных работников. Как говорит управляющий Банка долгосрочного кредита Японии Такэути Хироси: "...рабочие — "синие воротнички" обучаются работать на всех видах машин и даже управлять заводом. Все наемные работники приобретают опыт различного рода работ, понимания взаимосвязи различных рабочих мест и интересов компании в целом. Несмотря на высокие затраты на такие переходы, компании практикуют их, поскольку убеждены, что в долгосрочной перспективе выгоды превысят краткосрочные затраты". Рабочий осваивает поначалу все виды работ, а затем закрепляется на одном месте. Поэтому японских работников иногда именуют "поливалентными", т.е. способными выполнять различные виды работ. Причем эта поливалентность характерна в большей мере для крупных компаний, чем для мелких.

Все это придает большую гибкость компаниям в вопросах живого труда: в моменты спада или перестройки есть возможность переводить работников на новые виды работ, быстро и гибко диверсифицировать производство. Подобная практика в целом взаимосвязана с политикой долгосрочного гарантированного найма, что осознается работниками компаний. Это, в частности, нашло свое выражение в том, произошедший процесс компьютеризации и роботизации не вызывал у работников опасений потери рабочих мест.

Процесс ротации в японских компаниях высоко функционален еще и потому, что сама организация производственного процесса и управления на предприятиях носит характер производственного подряда с "распыленной ответственностью" за выполняемую работу.

Японские рабочие предпочитают **коллективный труд** и считают, что при такой организации труда они работают значительно производительнее и эффективнее. Любопытный пример большой важности коллективизма для японских рабочих приводит американский специалист по вопросам управления профессор У. Оути. Он рассказывает о случае из практики одной американской компании, попытавшейся создать на своем заводе в Японии систему индивидуальных вознаграждений в виде премий за полученную компанией экономию от внедрения рационализаторских предложений. Поскольку в установленный срок предложений сделано не было, американцы обратились за разъяснениями к своим японским работникам. От них они получили такой ответ: "Никто не может в одиночку разобраться в вопросах улучшения в работе. Мы работаем сообща, и любая идея, которая может появиться у одного из нас, фактически возникает из наблюдений за другими и в разговорах с ними. Если бы один из нас был бы признан ответственным за такую идею, то это бы всех нас привело бы в замешательство". После этого компания сочла необходимым внедрить систему коллективного премирования рационализаторских предложений. Внесшим их группам выплачивались бонусы, которые чаще всего сберегались их членами-рационализаторами до конца года для устройства вечера в ресторане или для совместного проведения отпуска. Внедрение новой системы привело

к тому, что предложения хлынули, как из рога изобилия.

Как отмечает японский исследователь Томиномори Кэндзи, в Японии **"основной функциональной единицей организации управления является не индивид, как в управлении западного типа, а самая малая группа"**. Такой малой группой являются, например, рабочие бригады на заводе, кружки контроля качества и т.д.

Важная роль в укреплении коллективистских принципов работы и ответственности за нее принадлежит также распространенной в японских компаниях **системе принятия решений по общему согласию ("ринги сейдо")**. Эта система предусматривает предварительное обсуждение и согласование решения того или иного вопроса на различных иерархических уровнях вплоть до принятия окончательного решения на высших уровнях управления.

Среди важных особенностей организации работы, стимулирующих и мобилизующих активное участие работников в делах своих предприятий, называют также постоянно действующие **системы совместных консультаций**, в которых менеджеры и рабочие регулярно обмениваются информацией о своих делах и планах. Они действуют на 70% крупных фирм Японии и сыграли важную роль в относительно быстрой и спокойной перестройке японских компаний при внедрении роботов и компьютерной техники.

Дополнительным источником мобилизации человеческих ресурсов служит и то, что японские компании берут на себя, по выражению У. Оути, **"целостную заботу"** о своих работниках. Значительная часть их затрат на ЧР реализуется в форме расходов на социальные нужды (жилищное строительство, медицинское обслуживание и организацию досуга). Эта деятельность японских компаний ориентирована на упрочнение привязанности ее работников, на их эмоциональную и духовную интеграцию. Ежегодно устраиваются красочные церемонии официального зачисления в компанию новобранцев. Программа обучения принятых на работу в фирму рассчитана иногда на несколько лет и включает не только широкую профессиональную подготовку, но также изучение истории, целей, принципов деятельности фирмы. Иногда компании используют методы религиозного тренинга. С целью укрепления групповой солидарности новых работников могут поселить на время в общежитие фирмы. В каждой компании есть своя фирменная одежда, значки, песни и лозунги, а также свое "учение о духе "человека Мапуситы", "человека Сумитомо", "человека Санва", но для стороннего человека этот дух паразитально одинаково выражается в энтузиазме, лояльности и преданности.

По мнению ряда специалистов, вышеперечисленные особенности японского менеджмента способствовали быстрому распространению и эффективной деятельности на предприятиях **кружков контроля качества**. Кружки представляют собой небольшие добровольные объединения работников (6— 12 человек) непосредственно на рабочих местах (в цехах и

на производственных участках). Их члены избирают из своей среды руководителей, которыми обычно становятся неформальные лидеры группы. Непрерывная и многосторонняя деятельность кружков охватывает самые разные области работы организации. Хотя им оказывается всемерная помощь и поддержка со стороны администрации, отбор изучаемых проблем осуществляется ими самостоятельно, и это признается очень важным. Специалисты высокой квалификации не входят в кружки, но они и ИТР консультируют их. Анализ выдвигаемых предложений осуществляется коллективно всеми членами кружка по принципу "критикуются идеи, а не люди". Решения принимаются коллективно. В кружках используется своя технология работы, включающая стадии:

- выявление проблемы;
- ее разбор и анализ;
- выработка предложений;
- рекомендации администрации завода по решению проблемы.

По оценкам японских специалистов, средняя экономия в год за счет реализации одного предложения кружка составляет около 5 тыс. долл., на долю одного кружка приходится в год в среднем 50-60 внедренных предложений. Помимо подобного материального эффекта, деятельность кружков контроля качества способствует повышению образовательного уровня и квалификации персонала, улучшению морально-психологического климата в коллективе, усилению активности работников и развитию их творческих способностей.

Исследователи японского опыта управления подчеркивают, что японским компаниям удается успешно функционально и структурно сочетать экономические и социальные цели, "связывать воедино свои интересы с личными интересами работников". Высоко оценивая эффективность японских компаний, известный американский востоковед Э. Вогел утверждает, что "по международным стандартам крупная современная японская корпорация — весьма удачный институт. Он удачен не вследствие какой-то мистической групповой лояльности, коренящейся в характере японцев; а потому, что он сообщает чувство принадлежности, чувство гордости работникам, которые верят, что их будущему лучше всего служит успех их компании".

Директор Японского института молодежных исследований Сенгоку Тамоцу связывает большую заинтересованность японских работников в высокопроизводительном труде в компании с тем, что для них "организация, к которой они принадлежат, — основа и центр жизни. Японские рабочие зависят от нее с точки зрения своих доходов, человеческих отношений и социальной жизни. Если японский рабочий покинет свою компанию, то у него возникнут не только финансовые сложности. Он также лишится хороших друзей, возможности организованно проводить досуг... Проще говоря, он даже перестанет быть членом общества". В этом отношении показательна очень невысокая текучесть кадров на крупных предприятиях Японии.

Характерной чертой японского управления является применение *бюрократической системы*. Ее особенности, касающиеся уважения самого статуса руководителя, коллективизма, рационализации, обезличенности и справедливости, хорошо соответствуют традиционным культурным особенностям дальневосточного региона.

#### ***Управление ЧР в японских компаниях***

Основные черты управления трудом на японских предприятиях следующие:

- гибкость распределения работ и ротация работников;
- мобильность и долгосрочность обучения ЧР;
- использование механизмов, заинтересовывающих работников в результатах их труда;
  - гибкая организация системы материального стимулирования;
  - жесткая дисциплина на рабочем месте;
  - ориентация на развитие ЧР.

Эти особенности связаны с принципом долгосрочного найма, подкрепляются взаимным доверием работников и администрации, а также их стремлением к поддержанию гармоничных отношений.

Сердцевиной японской системы управления является развитие ЧР.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям и структуре не имеют точных аналогов в западных организациях. Один из них — так называемый отдел общих вопросов ("сому бу"), который занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией, а нередко и закупками. Другой — отдел кадров, управления персоналом, ЧР, часто представляющий собой ответвление "сому-бу" и выделяющийся из него, когда компания достигает определенного размера.

Управление ЧР в Японии является большим, чем просто одной из множества функций, характерных для любой деловой организации. По значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином "промышленная семейность".

Промышленная семейность означает, что коммерческая организация рассматривается не только как экономическое образование, но и (что еще важнее) как сообщество работающих здесь людей. Свой нынешний и будущий общественный статус равно как и возможности развития японские работники связывают со своей компанией, которая берет на себя заботу о людях, включая сферы, не связанные со службой. Чтобы сплоченность в "семье" сохранялась и усиливалась, в ней должна постоянно поддерживаться гармония ("ва") на всех уровнях. Вместо вердикта "вы правы, а он не прав" всегда следует искать компромисс. Собrania персонала проводятся не столько для принятия решения или информации о нем, сколько для поощрения участия в делах компании. Неформальные и частные контакты существенно помогают достижению консенсуса. В такой системе отношений руководитель в основном поддерживает гармонию, а не тянет за собой или подталкивает группу.

Поскольку все сотрудники в равной мере разделяют судьбу компании, отношение к ним должно быть одинаковым, но не унифицированным. В компаниях действуют общепризнанные социальные нормы, отличающие одного работника от другого. Критерии отличия — уровень образования, выслуга лет, возраст, занимаемое положение, пол (хотя дискриминация по признаку пола запрещена законодательством). На основании этих данных строится стандартная система заработной платы, распространяющаяся на всех постоянных работников. Индивидуализация оплаты, отступающая от системы, недопустима.

В крупнейших корпорациях управляющий, который возглавляет участок работы с ЧР, является членом правления и имеет должность директора по ЧР; в его подчинении находятся начальник и сотрудники отдела управления ЧР. Нередко происходит совмещение в одном лице функций директора по ЧР (т.е. лица, защищающего интересы акционеров, кандидатура которого утверждается общим собранием акционеров) и начальника отдела управления ЧР (т.е. наемного работника). Этот особый статус учитывается при оплате труда и является особо значимым в процессе коллективных переговоров, когда этот человек как бы представляет обе стороны.

Основной документ, регулирующий трудовые отношения в компании, — внутрифирменное положение о занятости. Все фирмы с численностью занятых от 10 человек обязаны зарегистрировать свои внутренние нормативные акты в местном бюро нормативов по труду. Положение о занятости действует как трудовой контракт. Оно определяет условия труда, его оплату, требования к постоянным работникам; хранится в отделении кадров.

В фирмах, где существует профсоюз, еще одним базовым документом является коллективный трудовой договор. По своему содержанию и практической значимости он схож с положением о занятости. Отличает его то, что в нем определен статус профсоюзной организации и ее членов в компании.

В отделении ведется обширная документация по вопросам управления ЧР: оформляются заявления на очередные отпуска, предоставление льгот, отсутствие на рабочем месте с разрешения администрации и др. (решение этих вопросов требует согласования с управляющими на различных уровнях), ведутся личные дела сотрудников, фиксируются присутствие персонала на работе, размер заработной платы, накапливается статистика по труду для внешних и внутренних нужд. Все это достаточно трудоемкие операции, так что не удивительно, что в среднем в японских компаниях на каждые 100 единиц персонала приходится 2,7 работника, занимающегося вопросами ЧР (в США — 0,87). Отделение управления ЧР ответственно за сбор данных об опыте работы с ЧР, уровнях заработной платы, условиях труда и прочих показателях в других компаниях. Это обеспечивается благодаря личным контактам с партнерами, а также систематическим визитам в специализированные агентства и правительственные организации (Министерство труда, Японский центр производительности и др.). Единственный показатель рабочей силы, систематически контролируемый в масштабах компании в долгосрочной перспективе, — возрастная структура.

Круг обязанностей организационного подразделения, занимающегося вопросами управления ЧР, определяется термином "регулирование трудовых отношений", охватывает найм и назначение персонала, его обучение, профориентацию, продвижение, контроль за дисциплиной, ротацию, управление заработной платой, организацию условий труда, предоставление льгот, решение трудовых споров.

В японских компаниях обычно существуют два уровня управления ЧР — уровень компании и индивидуальный уровень.

На уровне компании отдел управления ЧР — централизованное подразделение, занимающееся институционализированными и формальными аспектами управления ЧР. Кроме того, он всеми возможными средствами помогает осуществлению этого руководства на индивидуальном уровне, на котором все работники компании, члены "семьи" — начальники, подчиненные и коллеги — должны заниматься личными и неформальными аспектами работы с ЧР, или, иными словами, гармонизацией межличностных отношений на местах.

Центральное, ключевое положение службы управления ЧР не зафиксировано организационно. Его устанавливают сами работники. Обычно они исходят из того, что их наняли работать на благо компании, а не выполнять определенную работу, что свидетельствует о преобладании групповой ориентации над индивидуальной. Они знают, что их будут переводить с одной работы на другую, из одного отдела в другой; что будет изменяться их статус и контроль, который группа осуществляет над ними.

Неизменным остается их членство в организации. В этом смысле они чувствуют постоянный контроль со стороны отдела управления ЧР.

Организация работы службы управления ЧР.

Организационная структура японской компании отражает ее корпоративную философию. На Западе, с его культом экономической эффективности, компания строится на основе функционального разделения труда и поэтому тяготеет к горизонтальной структуре, при которой каждое подразделение работает независимо, в соответствии со своей специализацией. В Японии же, где упор делается на личностные аспекты, структура базируется на взаимопомощи и иерархии и потому вертикальна.

Следует отметить, что в управлении ЧР делается четкое различие между "белыми воротничками" (конторскими работниками) и "синими воротничками" (работниками физического труда). Кроме всего прочего это связано со склонностью "синих воротничков" объединяться в союзы.

**Планирование ЧР**, тесно связанное с планированием деятельности корпорации, до сих пор является в Японии редкостью. В соответствии с современными условиями бизнеса считается вполне достаточным выполнение следующих правил:

- однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств;
- по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу.

Обычно в японских компаниях тщательно следят только за одним долгосрочным показателем — сбалансированной возрастной структурой ЧР. На это есть две причины:

1. Финансовая. Каждый год определенной число работников, достигших возрастного предела и получающих наивысшую зарплату, должны уходить в отставку. Это значительно сокращает расходы на зарплату, так как их заменяют выпускники учебных заведений, получающие меньше всех в компании.

2. Организационно-структурная. Поддержание определенной возрастной структуры облегчает продвижение по службе.

**Бюджет.** Находясь в постоянном контакте с другими отделами и зная их ежегодные потребности, отдел управления ЧР составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на следующий бюджетный год. Прогнозируются предполагаемые расходы на оплату труда. Наконец, отдел управления ЧР выдвигает собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требуют набор персонала, обучение и социальные расходы. За последние десять лет ежегодный бюджет отдела, за исключением зарплаты и предусмотренных законом социальных расходов, составил около 4% средств на оплату труда в год.

**Набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер взыскания и увольнение, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными выплатами а также трудовыми отношениями** — прерогатива отдела управления ЧР

(руководители подразделений могут вносить свои предложения, с ними консультируются до принятия решения).

**Сверхурочные.** В японских компаниях сверхурочная работа расценивается положительно. Во-первых, ее применение экономичнее, чем набор дополнительной рабочей силы для удовлетворения колеблющегося спроса. Во-вторых, она приносит работникам дополнительный доход. Сверхурочные не считаются здесь проявлением некомпетентности руководителей производства или неправильного планирования использования рабочей силы. С согласия представителей работников (или профсоюза) сверхурочные могут быть назначены в любое время и на любой период. В результате во многих компаниях около 10-15% месячной зарплата обычных работников составляют сверхурочные. Однако в настоящее время молодые работники стараются, как правило, уклониться от сверхурочных, так как для них свободное время зачастую важнее чем дополнительный заработок.

**Социальные вопросы.** Помимо установленных законом социальных благ (страховка по болезни, безработице и несчастному случаю на производстве) и пенсий по старости, в японских компаниях существует множество других социальных программ. Жилище и общежития, возможности для отдыха и развлечений, культурные программы, кредиты на жилищное строительство, субсидии на обеды и на покупки в магазинах при компаниях — все эти программы централизованно осуществляет отдел управления ЧР. Кроме того, в круг решаемых им проблем входят вопросы пособий, выплачиваемых, например, при территориальном переводе работника компании. Отдел управления ЧР организует вопросы обустройства работника на новом месте. Похороны сотрудников и членов их семей также организуются и оплачиваются отделом управления ЧР.

**Вопросы набора персонала.** Идеальным для японской компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников учебных заведений, которые оставались бы в компании до достижения предельного возраста.

Основные требования к кандидатам — аккуратность, добросовестность и доброжелательность.

В японской компании обычно считают, что специализация, разделение труда и акцент на индивидуальную инициативу могут повредить эффективности компании в целом. Поэтому чаще всего поощряются именно групповая работа и сотрудничество с акцентом на интересы всей корпорации. Набор работников ориентирован на удовлетворение общих интересов компании, а не на выполнение конкретной работы в конкретном месте. Новых сотрудников набирает компания, а не отдельный управляющий. В лучшем случае компания приглашает новых работников, обозначая широкий диапазон занятости: производство, сбыт, канцелярская работа и т.д. Даже когда работа становится ненужной, нанятых не увольняют. Компания обеспечивает им переобучение и переводит на другие места. Выпускников школ, не имеющих опыта работы, набирают каждый год, и компания постепенно доводит их до соответствующего уровня квалификации и усвоения культуры корпорации. Таким образом сохраняется возрастная структура рабочей силы, которая является важным показателем организационного динамизма, способности к техническому новаторству. В ежегодных финансовых отчетах компании в Японии всегда указывают средний возраст работников.

В послевоенный период ежегодный набор работников производился по трем основным группам:

- средняя школа (9 классов обязательного образования);
- высшая школа (12 лет обучения);
- четырехлетний колледж (16 лет обучения).

Выпускники средней школы находят работу только на очень мелких заводах и в магазинах. Большинство выпускников высшей школы принимают на работу в средние и крупные производственные компании в качестве рабочих, часть девушек-выпускниц становится помощницами клерков или продавцов в крупных компаниях в сфере торговли и обслуживания, а некоторых юношей нанимают в отделы сбыта средние по масштабам компании в сфере обслуживания. Мужчин с университетским образованием в принципе принимают на работу как кандидатов на управленческие посты.

Малые предприятия охотно набирают школьных выпускников. Им трудно привлечь молодежь с университетскими дипломами, если они не пользуются достаточной известностью как быстро расширяющиеся благодаря применению новых технологий. Мелким компаниям приходится полагаться на переход трудоспособных из других компаний. Однако работники с опытом работы на других предприятиях ценятся меньше, чем те, кто пришел прямо из школы: в течение по крайней мере нескольких лет после поступления в компанию их зарплата ниже, а продвижение идет медленнее. Крупные компании обращаются к найму работников с опытом работы лишь в исключительных случаях. Между японскими фирмами существует как бы

молчаливое соглашение — не переманивать квалифицированных сотрудников у конкурентов в своей отрасли. В Японии, фактически, лишь иностранные компании пользуются услугами агентств по найму для выявления интересующих их кандидатов у конкурентов.

Поскольку при постоянном найме предполагается долговременная работа, и выпускники учебных заведений, и компании серьезно относятся к своему выбору. Для выпускников первый найм почти всегда определяет их будущее. При перемене места работы по каким либо причинам, кроме семейных обстоятельств или банкротства компании, общество подозревает либо эгоистические мотивы ("он гонится лишь за собственным финансовым благополучием"), либо отрицательные личностные черты ("он не срабатывается с другими людьми"). При смене работы человек вынужден соглашаться на меньшую оплату труда и более медленное продвижение по службе по сравнению с кадровыми работниками компании. Обучение ЧР и система служебного роста. В условиях системы пожизненного найма обучение человеческих ресурсов необходимо. Это объясняется продвижением внутри фирмы, а также сменой содержания работы по мере перехода к новым технологиям и видам продукции.

Подобный подход практикуется в "Мацусите": "Мацусита" сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию". В последнее время, по мере того, как продукт и процесс производства становятся все более наукоемкими, а деятельность компаний приобретает международные масштабы, подготовка внутри организации становится все более важной. Потребность в обучении вытекает из нужд компании, но также и из концепции самооценности работников.

Обучение персонала имеет следующие особенности: упор на сочетание профессиональной компетентности и социальной зрелости индивида, гибкость и непрерывность, комплексность выдвигаемых целей.

#### **Основные формы обучения:**

- овладение функциями непосредственно на рабочем месте в процессе работы и с помощью коллег;
- ротация (каждые 3 — 5 лет работник переводится на новую должность в другое подразделение, чем фирма способствует воспитанию профессионала широкого профиля; так продолжается до достижения работником возраста 35 — 40 лет, после которого ротация распространяется только на руководящий персонал);
- повышение квалификации в рамках конкретной должности;
- овладение профессией под руководством наставника;
- кружки по изучению конкретной тематики;
- самообразование.

Обучаемых можно подразделить на три категории: 1. Вновь набираемые сотрудники. Они обычно прослушивают курсы лекций и обучаются на рабочих местах. Важнейшая задача здесь — привитие философии корпорации и технических навыков. На разных предприятиях продолжительность обучения колеблется, но чаще всего составляет от трех до

восьми месяцев. В "Мацусите" социальная ориентация и обучение поступающих на работу (около 800 человек) централизованы в штаб-квартире и осуществляются в следующих формах: трехнедельные лекционные курсы в штаб-квартире, обучение на розничных торговых предприятиях в течение трех месяцев, обучение на рабочем месте — один месяц, лекционный курс по бухгалтерскому учету — один месяц, лекции по маркетингу — два месяца. После восьмимесячного обучения молодые специалисты распределяются по дочерним предприятиям и подразделениям фирмы.

2. Общие категории персонала. Работники общих категорий обучаются функциональным дисциплинам, а также основам человеческих отношений. Существуют три способа подготовки: на рабочем месте, самоподготовка; вне рабочего места.

Другое средство обучения, характерное для японских корпораций, — ротация работников. В Японии людей перемещают из одного подразделения в другое в рамках примерно одинаковых должностей. В "Хонде" действует программа ротации на первые десять лет работы в компании. "Тойота" придерживается политики перемещения работников каждые три года. В "Кэнон" руководители подразделения отбираются из числа тех, кто проработал не меньше чем в трех различных отделах. Поскольку в Японии профессиональные союзы ограничиваются рамками компаний, не существует проблем, связанных с разграничением должностных обязанностей, нет препятствий при ротации работников.

Возможности для частого продвижения и повышения заработной платы стимулируют желание развивать себя. Компании способствуют саморазвитию персонала, распространяя печатные материалы, списки рекомендуемой литературы, а также субсидируя ее покупку. Широко распространена групповая работа в кружках качества. В их деятельности принимают участие до 80% персонала крупных компаний. Японские компании оплачивают время, затраченное на эту работу.

Обучение вне рабочего места осуществляется в учебных центрах компании и учебных заведениях вне компании. Оно принимает формы технических курсов, курсов по функциональным дисциплинам, языковых курсов. Обучение вне рабочего места субсидируется как штаб-квартирами, так и отделениями. "Хитати" располагает шестью учебными центрами, кроме многочисленных учебных классов на производственных участках.

3. Управляющие. Управляющие обучаются главным образом вне рабочих мест, в учебных центрах компании. Цель обучения — повышение теоретических знаний и знаний в области человеческих отношений.

**Оценка персонала** производится по итогам полугодия (в связи с выплатой премии), по итогам года (при очередном повышении заработной платы), в долгосрочной перспективе (с учетом итогов оперативной оценки). Ключевой критерий оценки — не индивидуальный конечный результат, а прилежание работника, его готовность совершенствовать свою деятельность и вносить вклад в работу фирмы. Особое внимание уделяется социальному вкладу работника в функционирование трудового коллектива. Индивидуаль-

ная оценка работников осуществляется непосредственным руководителем. Материалы оценки поступают в отделение управления ЧР, которое корректирует их в масштабах фирмы, не допуская заниженных или завышенных индивидуальных оценок; результаты фиксируются в личном деле работника. Они используются для планирования его индивидуального роста и повышения квалификации. Тщательно соблюдается принцип конфиденциальности оценки. Лишь в немногих фирмах в порядке нововведения применяется система обратной связи, предусматривающая обсуждение с работником итогов оценки.

Оценку начальников отделов и их заместителей производят начальники отделений. Результаты обсуждаются на заседании исполнительного комитета компании в присутствии соответствующего начальника отделения, а также руководителя отделения управления ЧР. Начальника отделения оценивает курирующий его директор; оценка дается устно на совете директоров. Она является неформальной и в личном деле не фиксируется. В целом, применяется сочетание формальной и неформальной оценок с применением или без применения специальных бланков. Приведем варианты оценки руководителей: **Бланк балльной оценки начальника административного отдела универсального магазина "Исетан":**

1. Результаты работы за соответствующий период (степень достижения целевых показателей по объему продаж, прибыли и др.).  
Используемые баллы: .....от 6 до 30.

2. Руководящие способности (правильное руководство подчиненными, успешная работа в моральных показателях, характеризующие работой в группе, ее сплоченностью, стилем руководства и оказанием помощи подчиненным, подготовкой заместителей и делегированием ответственности)..... От 6 до 30.

3. Умение вести переговоры в компании и вне ее (тщательная подготовка, понимание партнеров, совместное решение проблем).....От 2 до 10.

4. Творческий подход к проблемам (выполнение планов, стремление к преодолению трудностей)..... От 2 до 10.

5. Использование знаний и получаемой информации (гибкость поведения, способность к предвидению).....От 2 до 10.

6. Способность к быстрой оценке и принятию решений, оперативность и работе..... От 2 до 10.

Результаты суммируются и получается итоговый балл, лежащий в области от 20 до 100 баллов.

Оценка *способностей руководителя* (к очередному повышению заработной платы):

- Потенциал (возможности совершенствования способностей и результатов работы). Исследуются гибкость мышления, активность, наличие потенциала внутреннего роста, постоянного стремления к совершенствованию, неудовлетворенности достигнутым, желание принять на себя более высокую ответственность.....От 3 до 15 баллов.

- Лидерство; мотивация подчиненных (хороший контакт с подчиненными)..... От 5 до 25.

- Результативность работы; прогноз на будущий год (отношение фактических продаж, прибыли к плановым)..... От 4 до 20.

- Умение вести переговоры и взаимодействовать с партнерами (умение хорошо говорить и слушать, стремление понять других, спокойная манера речи, выдержанность, способность к взаимодействию с партнерами)..... От 3 до 15.

- Способность к творчеству (постоянное стремление к решению сложных проблем, творческий подход решению поставленных задач).....От 2 до 10.

- Знания и информированность (обеспечение необходимой информацией; умение работать по плану, своевременно реагируя на изменения; умение оценивать и прогнозировать ситуацию).....От 2 до 10.

***В Японии принята следующая укрупненная шкала должностей:***

- специалист третьего разряда (выпускник университета);
- специалист второго разряда (рядовой работник);
- специалист первого разряда (рядовой работник);
- обычный кандидат на управленческую должность
- управляющий третьего разряда (ведущий администратор или инженер);
- управляющий второго разряда (заместитель начальника отдела, начальник отдела, заместитель начальника отделения);
- управляющий первого разряда (заместитель начальника отделения и главный инженер);

- начальник отделения, директор.

В японских компаниях, в отличие от американских и европейских, должность младшего менеджера можно получить только в возрасте 32-34 лет, спустя 10 лет после окончания вуза. Пожалуй, ближе всех в этом вопросе к Японии ситуация в ФРГ. Потенциальные японские менеджеры проводят 10 лет, изучая историю компании и выполняя работу, не требующую большой ответственности и творчества в 3-4 отделах компании.

### **Система оплаты труда**

Система оплаты труда в Японии строится на следующих базовых принципах:

- размер вознаграждения определяется прежде всего социальными, а не экономическими факторами;
- индивидуальный доход устанавливается с учетом того, сколько получают другие работники компании;
- система согласуется с принципом долгосрочного найма.

В первые послевоенные годы заработная плата в японских фирмах определялась уровнем стоимости жизни и ежегодно повышалась с учетом инфляции. Размер доходов персонала определялся выслугой лет. В 50-х годах ряд компаний попытались внедрить систему "платы за работу", иными словами, увязывали величину заработка с квалификационными требованиями рабочего места. Одновременно происходило упрощение структуры заработной платы, снижение числа и доли выплат, особенно связанных с компенсацией роста стоимости жизни. Система "платы за работу" постепенно эволюционировала с учетом японской специфики. Вместо фиксированного размера оклада для каждого квалификационного разряда введены вилки окладов, облегчающие служебный рост и ротацию персонала в рамках разряда. Кроме того, при назначении на более высокий разряд был введен критерий выслуги лет. Тем самым обеспечивались возможности для непрерывного профессионального роста работников с фиксированным уровнем производительности. Данная система получила название "плата за работу и способности".

Характерной тенденцией организации заработной платы в Японии в послевоенный период можно считать уменьшение различий в структуре и размере зарплат различных категорий персонала, в частности, рабочих и менеджеров. Важнейший принцип оплаты труда — "справедливость", т.е. применение единого порядка оплаты на всех иерархических уровнях. Функции управления заработной платой в японских компаниях централизованы и переданы отделению управления ЧР. Руководители подразделений не занимаются этими вопросами и обычно не знают, сколько получают их подчиненные.

Обе стороны трудовых отношений рассматривают заработную плату в долгосрочной перспективе. Предприниматель, нанимающий выпускника учебного заведения, рассчитывает, что тот проработает в данной компании не менее 30 лет и получит от нее в течение трудовой жизни порядка 200 млн. йен. В свою очередь, молодой человек, поступивший на работу в фирму,

надеется на стабильный рост заработка. Начальный оклад довольно низок и зависит от уровня образования, его размер определяется на рынке труда (различия в уровне начальной заработной платы между предприятиями незначительны). Дальнейший рост зависит от факторов, действующих внутри фирмы. В этом смысле можно сказать, что в Японии нет "средней" заработной платы по промышленности или по отдельной профессии. Доход работника включает: месячное вознаграждение; сезонные доплаты (бонусы); выходное пособие.

**Месячное вознаграждение** состоит из постоянной и переменной частей. Ее **постоянная часть** представляет собой фиксированную величину, размер которой ежегодно пересматривается администрацией самостоятельно или в результате переговоров с профсоюзом. Она состоит из основной заработной платы и ежемесячных доплат. В фирмах, применяющих систему тарифно-квалификационных разрядов, имеются таблицы по каждому укрупненному блоку работ, например, по сектору производства, сбыта, для конторских работ и др., однако различия между ними незначительны. Ежегодно постоянный работник получает повышение квалификационного разряда, если у него не было дисциплинарных взысканий и случаев длительного отсутствия на рабочем месте. Независимо от ежегодного внутрифирменного повышения зарплаты тарифные таблицы почти каждый год пересматриваются в результате переговоров между администрацией и профсоюзами.

Число и размер ежемесячных доплат, как постоянной части вознаграждения в различных компаниях неодинаковы. Доплаты подразделяются на четыре основные категории:

1. Доплаты за работу. Главные разновидности их: за специфические профессиональные навыки; за отсутствие невыходов на работу.

2. Надбавки за условия труда. В их число входят: надбавки за выполнение тяжелых и опасных работ, а также за работу в сменном режиме или отдаленном месте. Доплаты этой категории назначаются только рабочим.

3. Доплаты за уровень ответственности. Многие компании доплачивают только за уровень ответственности (должностная надбавка). В большинстве фирм для таких выплат установлен фиксированный размер, в других действует вилка.

4. Доплаты, связанные с уровнем стоимости жизни.

**Переменная часть заработной платы** включает главным образом вознаграждение за сверхурочную работу. Сверхурочные составляют стабильный элемент заработной платы японского работника. На небольших предприятиях руководители и рядовые работники рассматривают сверхурочную работу как часть своих производственных обязанностей и стабильный источник заработка. В объявлениях о найме обязательно указывается средний размер сверхурочных.

Кроме того, каждые полгода (зимой и летом) работники получают *сезонную доплату, премию* (бонус). Ее размер определяют результаты деятельности фирмы, индивидуальные оценки работника, а также переговоры

между администрацией и профсоюзом. Каждая компания пользуется собственной методикой расчета бонуса. Наиболее распространенная формула: (основная заработная плата + некоторые доплаты)  $\times$  (коэффициент, отражающий условия данного полугодия) + (сумма по результатам индивидуальной оценки работника).

Японские фирмы не допускают выплаты текущей заработной платы и бонуса в один и тот же день. Здесь учитываются пожелания работников, которые рассматривают бонус как отдельную выплату, расходуемую на иные цели, нежели месячные оклад (приобретение предметов длительного пользования, погашение задолженности по ссудам, сбережения). При финансовых затруднениях фирма по согласованию с профсоюзом уменьшает размер премии или откладывает ее выплату.

Наконец, по окончании работы в фирме (при выходе в отставку или увольнении по собственному желанию) выплачивается *выходное пособие*. Его размер зависит от количества проработанных лет. Сумма пособия дифференцируется в зависимости от того, является ли увольнение работника добровольным (при замужестве работницы или при рождении ребенка) или вынужденным (по достижении возрастного лимита; по причинам, связанным с деятельностью компании (банкротство, сокращение численности персонала в связи со смертью или несчастным случаем). При расчете выходного пособия используется следующая формула: заработная плата на момент увольнения  $\times$  коэффициент, учитывающий стаж работы в фирме.

В случае, когда стаж составляет 25 — 30 лет, работнику выплачивается примерно одинаковая сумма при добровольном и вынужденном увольнении.

Управление ЧР с учетом потребностей в научно-техническом развитии компании

Известные успехи японских фирм в развитии передовой технологии и освоении новых видов продукции, в повышении производительности и качества в значительной мере обеспечены существующим механизмом управления ЧР. Важнейший источник ускорения научно-технического развития можно увидеть в том, как японский менеджмент приспособливает систему внутрифирменного управления ЧР к требованиям меняющейся хозяйственной системы.

На обеспечение научно-технического развития японской компании работают следующие элементы практики внутрифирменного управления ЧР:

1. В крупных компаниях четко отработана система подбора и расстановки персонала. Жестко привязывая постоянных работников к фирме, службы управления ЧР получают возможность эффективно решать широкий круг проблем управления ЧР. Специфический момент — отделение процедур найма от расстановки персонала. Поступая на постоянную работу, новые сотрудники заранее не знают, где конкретно будут трудиться.

2. Планомерно осуществляются внутрифирменные перемещения персонала на другие рабочие места и должности (ротация). Это обеспечивает мобильность ЧР внутри фирмы, обмен передовым опытом и налаживание межличностных коммуникаций. В некоторых компаниях ("Мицубиси", "Мацусита", "Сони") в рамках индивидуальной карьеры установлены правила продвижения по службе (например, сменить не менее трех раз место работы в течение 14 лет) и нормативы общей численности "ротлируемого" персонала (5% в течение года).

3. Развитая система подготовки и повышения квалификации кадров. В частности, целенаправленно активизируются системы самоподготовки на рабочем месте и наставничества.

4. Отлично отлаженные системы материального и морального стимулирования.

Необходимым условием эффективной работы считается установление четкой согласованности всех звеньев организации и укрепление производственной и трудовой дисциплины. "Прежде чем решать задачи роста производительности и качества, необходимо обеспечить непрерывность и стабильность производственного процесса — отмечает один японский руководитель. Задача управляющих — минимизировать кризисные ситуации на микроуровне, тем самым дав возможность работникам сконцентрировать свое внимание на вопросах качества и производительности". Подчинение правилам компании и обеспечение "железной" дисциплины — одно из главных кадровых требований в японских компаниях. В частности, утвержденные производственные планы, рабочие карты и графики имеют силу закона, и в них не принято менять что-либо в последнюю минуту.

Высокий уровень трудовой и производственной дисциплины на японских предприятиях позволил успешно внедрять прогрессивные организационные технологии:

"Поставки точно в срок". Поставки деталей, материалов по межцеховым и межзаводским каналам, включая субподрядчиков, осуществляется по разработанным картам с точностью "до минуты". Все это требует высокой степени координации действий различных служб, использования современных транспортных, технических, информационных средств. В результате минимизируются межоперационные заделы и складские запасы на основных сборочных участках, повышается ответственность всех служб за четкий ритм работы.

Система "канбан". Разработана в начале 70-х годов в компании "Тойота дзидося" как организационный механизм внутривозвонских поставок деталей и материалов в контейнерах со специальными картами-заявками, в которых заказчики указывали количество требуемых деталей и точный срок их доставки. В усовершенствованном виде система "канбан" на предприятиях компаний "Хонда дзидося", "Кавасаки", "Ниссан", "Ямаха" и ряда других была успешно интегрирована в гибкие производства. Комплексный механизм "канбан" требует как высокого уровня автоматизации, применения компьютеров и робототехники, так и жесткой производственной дисциплины, хорошего взаимодействия и координации усилий персонала фирмы.

Опыт современных японских предприятий показывает, что технико-организационные новации дают компаниям желаемый эффект лишь тогда, когда они скоординированы с вопросами управления трудом. Мероприятия по технической реконструкции действующих предприятий, быстрому обновлению технологии, внедрению гибких производственных систем, формированию центров обработки информации, компьютеризации и роботизации должны непосредственно увязываться со сменой механизмов управления ЧР. Как отмечают западные специалисты, "секрет высокой производительности японцев и низкого уровня издержек производства заключен в рационализации производственного процесса на основе целостного подхода". Комплексная увязка технологических, организационных, кадровых проблем в процессе совершенствования производства, — это суть повышения эффективности работы предприятий.

В решении задач производительности японские руководители вынуждены уделять значительное внимание социальным аспектам технологической модернизации. Довольно часто внедрение новейших технологий осуществляем неравномерно и. противоречиво, что может ставить в привилегированное положение одни группы персонала, обедняя при этом труд других; требует значительных усилий от работников по переобучению и т.д. В связи с этим управляющие используют дифференцированный инструментальный работы по управлению ЧР и оплаты труда. Они пытаются с помощью обеспечения "участия" трудящихся в управлении при решении вопросов переоборудования производства формировать благоприятный социально-психологический климат.

### **Социальная работа на японских предприятиях**

Важной составляющей механизма управления ЧР в японских фирмах является разветвленная система социального развития. Это хорошо иллюстрирует пример компании "Тойота дзидося", система социального развития которой в качестве исходных параметров имеет:

- возрастной уровень работников от 18 до 75 лет;
- жизненный цикл работника с учетом семейной жизни: холост или не замужем — женитьба — строительство семьи — зрелость — подготовка к пожилому возрасту — наслаждение жизнью в старости;
- доминирующие интересы на разных этапах: досуг и саморазвитие — женитьба и рождение детей — строительство дома —

воспитание и обучение детей — подготовка к старости — женитьба детей;

В соответствии с этим программы социального развития включают следующие направления:

**1. "К здоровой и полноценной жизни".**

*а) Жилище.*

Общежития и жилищное строительство фирмы:

- общежития для холостых;
- строительство и аренда квартир компанией. Помощь в личном жилищном строительстве:
  - организация сбережений для индивидуального строительства;
  - займы под жилищное строительство;
  - поддержка Общества друзей жилищного строительства;
  - дополнительные услуги компании и ее профсоюза.

*б) Здоровоохранение.*

Медицинские расходы:

- расходы по медицинскому обслуживанию;
- расходы в связи с невыходом на работу;
- расходы в связи с рождением ребенка;
- расходы в связи с болезнью детей;
- похоронные расходы. Охрана здоровья работников;
- периодическая диспансеризация;
- поддержание физической формы;
- борьба с профессиональными заболеваниями;
- уход после болезни.

Уход за больными:

- госпиталь "Тойоты";
- Медицинский центр компании, действующий на основе общей медицинской страховки (медицинские обследования, лечение детей сотрудников компании, лечение отдельных заболеваний, скорая помощь).

*в) Потребительские услуги:*

- коллективные оптовые закупки товаров, продовольственные магазины на территории фирмы;
- система кредитных карточек;
- план коллективных закупок семейного пользования;
- проведение посреднических операций;
- помощь в приобретении, обслуживании и ремонте автомобилей;

*г) Передвижение и условия труда:*

- дотирование проезда на работу;
- дотирование рабочей одежды;
- дотирование питания на работе.

*д) Участие в акционерном капитале:*

- сбережения для участия в приобретении акций;
- Ассоциация акционеров-работников фирмы.

*е) Дополнительное обеспечение:*

- касса взаимопомощи;
- льготное кредитование по линии профсоюза;
- дополнительное довольствие после выхода на пенсию;
- фонды пожизненной ренты;
- приобретение школьных учебников для детей работников фирмы.

## **2. "Страхование непредвиденных случаев".**

### **а) Поддержка занятости:**

- невыходы на работу с разрешения администрации.

### **б) Защита доходов:**

- дополнительные выплаты при несчастных случаях на транспорте;

- страховка по программе "Счастливая жизнь в "Тойоте";

- страховка в связи с онкологическими заболеваниями;

- пенсии для детей с физическими отклонениями.

### **в) Финансовая поддержка и взаимопомощь:**

- подарки от имени компании;

- доплаты и ссуды из фондов взаимопомощи по линии профсоюзов;

- страхование автомобилей;

- донорство.

### **г) Консультирование:**

- по общим юридическим вопросам;

- медицинское;

- в связи с дорожными происшествиями;

- содействие в поиске внешних консультантов.

## **3. "Досуг и общественная деятельность".**

### **а) Вне рабочее время:**

- организация проведения выходных дней;

- организация отпуска летом и зимой;

- оплаченные отпуска.

### **б) Развитие способностей и контактов:**

- молодежные встречи;

- празднества "Тойоты" и вечеринки;

- секции живописи и каллиграфии;

- заграничные поездки при поддержке профсоюза;

- Ассоциация ветеранов "Тойоты";

- организация досуга в местах проживания;

- проведение спортивных соревнований;

- клубы, программы оздоровления, дни здоровья;

- зарубежные поездки на длительное время;

- поездки в санатории;

- спортивные залы в общежитиях и на предприятиях;

- библиотеки;

- курсы по изучению английского языка;

- кружки по интересам;

- спортивные секции;

- спортивные залы и стадионы;
- аренда спортивных сооружений;
- реабилитационный центр;
- сооружения для профсоюзной деятельности,

в) Информационные службы:

- газета "Тойота уикли";
- профсоюзная газета;
- информационная служба "Тойоты";
- информационная служба страхования и социальных новостей;
- библиотечное обслуживание.

Наряду с указанными внутрифирменными инициативами, компания активно вовлечена в социальные программы на государственном и местном уровнях:

- Жилищное строительство.
- Медицинские расходы (включая общее медицинское страхование и медицинское обслуживание детей и престарелых).
- Медицинское обслуживание.
- Забота о престарелых.
- Образование и развитие детей.
- Компенсационные расходы (в т.ч. выплаты по нетрудоспособности, в связи с производственными травмами).

Даже краткий обзор социальной активности компании "Тойота" доказывает гуманитарную направленность управления; признание того факта, что без соответствующих условий для развития личности и проявления ею своего физического, творческого и эмоционального потенциала не могут быть раскрыты мощные ресурсы конкурентноспособности, охватываемые понятием "человеческий фактор".

Пример практической деятельности дает выступление руководителя компании "Сони" Н. Ога на семинаре по передовому опыту управления. Прочитываем его:

"Прежде всего наша компания исключительно важное значение придает творчеству; тому, чтобы каждый был способен свободно и наиболее полно вносить свой вклад в работу компании. Мы делаем акцент на действительных способностях, действительных достижениях; стремимся поддерживать трудовую атмосферу, которая стимулирует активность работников. В нашей системе пожизненного найма мы создаем условия, когда каждый работник, независимо от его образовательного уровня или принадлежности к уровню руководства мог бы наиболее полно использовать свои способности. Иными словами, мы делаем все для того, чтобы вовлечь работника в значимый труд, обеспечив тем самым его самореализацию.

Такого рода политика сформулирована в "Основных положениях" нашей компании, где, в частности, говорится: "Мы стремимся создать стабильное рабочее место, на котором работник может ощутить радость от выполнения технических заданий, где в своей работе он видит выполнение социальной миссии... Наша цель — построить идеальное предприятие, на котором работник в труде получает свободу и радость. Мы стремимся исследовать неизвестное. Как исследователи мы открываем наши собственные пути прогресса. Научные и технологические нововведения — двигатель прогресса, посредством которого мы хотим служить благу человечества. Задачи нелегки, но все члены нашей семьи соединяют свои усилия для преодоления трудностей, выявления радостей в творческой работе и гордости за раскрытие талантов. Мы верим в каждого члена нашей семьи, поддерживаем развитие способностей каждого, выявляем оптимальное для каждого место. В этом духе, в объединении усилий всей семьи, наша сила".

Вот основные направления политики управления ЧР нашей компании:

- Выявлять великолепный персонал, который подходит корпоративному климату.

- Потенциал личности развивается через реальную работу и выполнение определенных обязательств. Поэтому назначение нужного работника в нужное место является критическим. Наша убежденность — "работники растут через свою работу", а не через любую другую работу. Люди растут через осознание ответственности и внутренней причастности. Правильно осуществляя расстановку кадров, управление ЧР помогает росту людей.

- Признание роли повышения уровня образования и квалификации работников, предполагает, что сами работники учатся и совершенствуются

свои способности использования оборудования, выявляют резервы собственного роста, могут проводить оценку своих действий.

- У работников должны быть возможности продвижения по службе, которые принимают во внимание их собственные пожелания.
- Вклад работников в достижения компании необходимо честно оценивать.

В отличие от многих других, наша компания регулярно нанимает определенное число сотрудников, ранее работавших в других фирмах. В газетах мы помещаем такие объявления: "Мы ищем людей, думающих о себе". Посредством этого индивиды с сильными личностными качествами могут прийти в нашу компанию. "Свежая кровь" необходима для активизации работников, которые знают лишь о своей фирме. Набор людей с различной образовательной подготовкой препятствует стагнации компании.

Лояльность человека к фирме зависит от его веры в то, что для него самого чрезвычайно полезно с усердием работать на благо компании. Компания, с другой стороны, должна признавать, что всеобщий интерес заключается в объединении усилий. Таким образом, наша политика заключается в разъяснении того, что работники умножают свои усилия в собственных интересах, способствуют собственному личному росту. Поэтому большое внимание уделяется развитию карьеры.

Один из путей отслеживания роста работников — наша система самоотчетов. В соответствии с ней все работники, начиная 25-летнего возраста, ежегодно пишут изложение о своих жизненных ожиданиях. Он или она указывают, какого рода работу хотелось бы выполнять в дальнейшем, какие направления развития видятся для себя в будущем, какие стороны своего таланта хотелось бы реализовывать и развивать, какие стороны производственной деятельности следует более тщательно оценивать, какие особые пожелания есть у работника или у его семьи. После этого сотрудник проходит интервью со своим руководителем. Полученные данные вводятся в компьютер для практического использования управлением ЧР. Все данные по работникам собираются также в центре управления ЧР при штаб-квартире.

Остановимся на системе перемещения персонала, которая является неотъемлемой частью системы управления ЧР. Ее задача состоит в последовательном выделении выдающихся личностей, способных внести особый вклад в успех организации. Ежегодно мы готовим список работников, которые проработали на одном рабочем месте более трех лет. При этом используются стандартные формы, вводимые в компьютеры. В каждом конкретном случае принимается решение относительно того, будет ли работник продолжать занимать определенный пост, или его целесообразно перевести на другое рабочее место. Таким образом ежегодно 5 % постоянных работников перемещаются на другие рабочие места.

У нас также есть система, по которой любой работник может участвовать в конкурсе на замещение любой вакантной должности в компании. Я считаю, что такой подход делает нашу практику уникальной. Наша компания постоянно создает новые продукты. Это ведет к созданию

новых рабочих мест. Чтобы заполнять эти рабочие места, мы не только нанимаем людей извне, но также ведем поиск кандидатов на эти должности внутри компании, публикуя во внутрифирменной газете списки открывающихся вакансий. На наш взгляд, работники компании должны обладать значительными ожиданиями и амбициями, чтобы чувствовать себя хотя бы отчасти ответственными за выявление тех должностей в компании, где их потенциал может быть реализован наилучшим образом. Через указанную систему ежегодно перемещается 2-3% постоянных работников.

В отличие от фирм США и Западной Европы японские компании постоянно используют систему пожизненного найма. Это означает, что инвестиции в образование работника не теряются в связи с текучестью персонала, что содействует активному проведению программ обучения...

Система подготовки кадров начинается с программ ориентации для вновь принятых работников. Здесь акцент сделан на практическое обучение на рабочем месте в сбытовой области, производстве и обслуживании. При этом техники и инженеры получают практические навыки в сбытовой деятельности, а сбытовики проходят практику в подразделениях НИОКР или проводят некоторое время непосредственно на производстве. Те, кто будет связан с проектированием продукции, приглашаются на практику в отделения по обслуживанию. Там они непосредственно вникают в проблемы, которые возникают во взаимоотношениях с потребителем, особо изучая причины рекламаций.

Центральной задачей различных мер по развитию навыков управления выступает воспитание в настоящих и будущих менеджерах чувствительности к человеческим отношениям. Мы учим слушать, чувствовать, осуществлять взаимодействия...

В Центре технического обучения имеются возможности для изучения новых технологий, микрокомпьютерной техники, производственных технологий, иностранных языков и т.д.

Одни работники учатся на курсах Центра по направлению своих непосредственных руководителей. Другие делают это по собственному желанию одни занятия проводятся в рабочее время, другие — после работы...

Наша политика вознаграждения в целом соответствует практике большинства японских компаний в сфере оплаты труда. Уровень оплаты основан на таких параметрах, как опыт работника, старшинство, вклад в достижения компании. Среди работников одной возрастной группы нет существенных различий в оплате, по крайней мере среди молодых работников. Во главу угла ставится положение о том, что индивидуальные успехи достигаются благодаря поддержке и тесному сотрудничеству с коллегами. Поэтому индивидуальные достижения не ведут автоматически к резкому повышению оплаты.

Вас может несколько смутить это положение. Но мы считаем, что увеличение оплаты не является единственным способом вознаграждения. Те, кто преуспевает в своем труде, получают возможность достичь еще большего через продвижение на должности с высокой ответственностью. Мы верим в

то, что настоящие работники получают огромное удовлетворение от качества своего труда и признания его другими, и поэтому стремятся брать на себя повышенную ответственность.

Что касается уровней оплаты труда, то в Японии разрыв в оплате высших управляющих и рядовых работников невелик. В наиболее общем виде этот разрыв составляет 1 /7 или 1 /8, тогда как в западных компаниях оплата труда может различаться в 30, а то и в 50 раз. Это относительно небольшое различие способствует развитию чувства общности и равенства в компании, обеспечивает сильную мотивацию улучшения положения дел, поскольку работники видят, что плоды общих трудов не захватываются нечестно теми, кто наверху, но справедливо распределяются.

В нашей компании существуют категории работников, в соответствии с уровнями иерархии: исполнительный руководитель сектора, руководитель сектора, зам. зав. отделом, заведующий отделом, зам. зав. отделением, заведующий отделением.

Организационная структура имеет три уровня: сектор, отдел, отделение. Поскольку аналогичные термины используются при классификации трудовых функций и полномочий, вводится понятие "исполняющего обязанности".

Если работнику присвоена категория руководителя сектора, отдела или отделения, то это отражает тот факт, что он обладает способностями руководить подразделением соответствующего уровня в той или иной функциональной области. Но нередки случаи, когда работник категории "руководитель отдела" исполняет обязанности руководителя отделения. Это, например, может быть связано с его способностями, но в силу возраста и старшинства его должностная категория — руководитель отдела.

При такой системе мы имеем возможность продвигать молодых талантливых работников на посты с высоким уровнем ответственности, а для старших сохранять почетные рабочие должности...

При таком подходе система оплаты труда определяется в первую очередь профессиональной категорией (уровнем). Например, если молодой работник с должностной категорией "заведующий отделом" назначается исполнять обязанности руководителя отделения, он продолжает получать оклад руководителя отдела, но со скромной прибавкой. Работник в первую очередь вознаграждается через получение большего удовлетворения в связи с возросшей ответственностью. Конечно он понимает, что если дела будут идти хорошо, то последующее повышение не за горами.

Принятая в Японии практика не приветствует резкие различия в скорости продвижения по службе в молодом возрасте. Различия начинаются с уровня руководителя отдела. Преимущество этой системы в том, что она дает возможность даже совершившему ошибку рассчитывать на успешное продвижение. А поскольку у нас много способных людей, есть и время выбрать наиболее достойных.

Критики указывают, что отличный способ поддерживать конкуренцию между людьми — это откладывать новые назначения, передерживая людей в дальнейшем росте. Но это не наша позиция. Мы исходим из того, что в быстро растущей компании, динамично приспосабливающейся к изменениям, имеется много возможностей для продвижения молодежи на посты с высоким уровнем ответственности. Этому и способствует наша гибкая номенклатура должностей, когда молодые работники продвигаются на высшие посты при сохранении принципов старшинства.

Информирование играет важную роль в обеспечении морального климата. Если все работники четко понимают положение компании, они лучше мотивируются к труду на благо компании. Мы считаем, что работники должны быть в курсе дел как компании в целом, так и своего отделения. В эпоху феодализма в Японии, в период, известный под названием периода Токугава, правительственная политика исходила из того, что "люди должны подчиняться, но они не должны много знать". Такого рода мышление привело к 300-летней экономической стагнации. Сегодня мы считаем, что "люди должны быть информированы, потому что в этом случае они лучше понимают существо дел и своей работы, выполняют ее с большим энтузиазмом". Следовательно, полномочные руководители должны следить за информированностью подчиненных и эффективностью выполнения ими своих задач.

Эти усилия поддерживает внутрифирменный бюллетень, на страницах которого освещаются организационные изменения, выпуск новых продуктов, общефирменные новости и внешняя информация, относящаяся к компании. Наряду с этим некоторые отделения выпускают свои бюллетени.

Семьи работников также обеспечиваются информацией. Раз в два месяца они получают 70-страничный журнал "Семейные новости". Для того, чтобы люди приходили на работу с хорошими чувствами, им нужна

поддержка со стороны семьи. И поэтому наш семейный журнал отражает усилия компании вовлечь в работу всю семью.

В заключении я сделаю несколько замечаний относительно взаимодействия индивида с организацией.

**В Японии организация часто сравнивается с каменной стеной замка. Каждый из тысяч камней не похож на другой. Одни круглые, другие имеют острые углы. Одни большие, другие маленькие. И необходимы выдающиеся усилия и способности, чтобы соединить все эти разные камни и построить большую и прекрасную стену. Такая стена может простоять многие столетия. Также и в организации. Наиболее важна роль тех, кто находится на управленческих позициях: выбрать нужных людей, поставить их на нужные места, зависящие от особенностей ситуации.**

Но в конце концов, организация — это не более, чем сами люди, ее составляющие. Я искренне благодарю всех за то, что вы выслушали все внимательно".

### ***Использование японских методов активизации ЧР на зарубежных предприятиях***

Западные компании не только изучают методы управления в Японии, но и пытаются использовать их на своих предприятиях. Хотя эти заимствования носят нередко лишь частичный характер, даже такой подход приносит весьма ощутимые и стабильные результаты.

Так, попытки использования японского подхода к управлению на заводе американской компании ТВ Мерилин Роквелл в г. Уинстед (шт. Коннектикут) позволило сократить количество прогулов и долю прогульщиков с 6 до 2%, на 80% сократить текучесть кадров, увеличить объемы производства на 35%. Фирма стала рассматривать всех своих работников как часть менеджмента и ожидала от них такого же ответственного отношения к своей работе как от менеджеров. Такого рода практика соответствует японскому подходу к управлению, для которого характерно признание за каждым работником, независимо от занимаемого места и характера его работы, ответственности за все, даже отдаленно связанное с его работой и рабочим местом. В американской компании были ликвидированы формальные различия между рабочими и служащими, и все привилегии для должностных лиц; отменили табеля учета рабочего времени и почасовую оплату труда, всех перевели на оклады.

Столь же успешным оказался эксперимент с введением японских методов мобилизации человеческого фактора на заводе по производству телевизоров, построенном в Калифорнии японской компанией "Сони". На предприятии работали 1800 рабочих не японской национальности. Всех работников администрация завода раз в месяц информировала о состоянии дел и производственных задачах. Четыре раза в год компания устраивала для своих работников оплачиваемые ею вечеринки в ресторане, что способствовало развитию их общения вне завода и укрепляло чувство их

принадлежности к "Сони". Работники могли по специальному телефону анонимно жаловаться на условия работы, вносить свои предложения об изменениях и улучшениях в организации труда. Работники Калифорнийского завода "Сони" были довольны своей работой, чувствовали, что их ценят, сознавали необходимость высококачественного труда. Администрация также была вполне удовлетворена качеством и производительностью труда своих рабочих.

Приведенные примеры, по мнению профессора К. Пиджельса, свидетельствуют о том, что большинство японских методов управления человеческими отношениями могут быть перенесены в США и другие страны. Для того, чтобы эти методы оказались действенными, прежде всего необходимо, чтобы "работник, когда он находится на работе, максимально использовал свои способности и талант. Работник должен чувствовать, что любой его вклад в производство принесет выгоду как ему, так и организации, т. е. важно ясное ощущение связи личных интересов с интересами фирмы. Менеджмент, которому удастся создать такую связь, получит в награду от работников высокую производительность и высококачественную продукцию". /К. Пиджельс/

Анализ опыта внедрения японских методов управления ЧР на Западе позволяет профессору Пиджельсу сделать следующие выводы и рекомендации:

- Менеджмент должен избрать курс на долгосрочную политику в достижении своих целей и проявить большую склонность к капиталовложениям в развитие человеческих ресурсов. Развитие ЧР в краткосрочной перспективе не приносит позитивных результатов. Руководство должно отказаться от ожидания краткосрочных прибылей в пользу долгосрочных.

- Менеджмент должен объяснить своим работникам, что избран путь наиболее полного использования их способностей и позитивного отношения к оценке ЧР.

- Менеджмент должен начать, по крайней мере выборочно, реализацию программы "пожизненного найма" для работников, достаточно хорошо выполняющих работу в течении заранее установленного срока.

- Должна быть начата переподготовка среднего управленческого звена, которое должно научиться использовать не только мускулы или профессиональное мастерство своих подчиненных. Переподготовка среднего звена менеджмента — ключ к успешному реформированию управления ЧР. Менеджеров среднего звена, не приемлющих или не способных принять эти перемены, следует переводить на другую работу.

- Следует приступить к формированию и развитию кружков контроля качества. Эти кружки представляются удачным средством для наиболее полного использования талантов работников в интересах организации. Кружки контроля качества представляет также простую возможность показать работникам, что менеджмент ищет их совета и оценивает их ум, проницательность и творческие способности.

## США

### ***Организация работы по управлению человеческими ресурсами***

Работа по управлению человеческими ресурсами в США опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру.

Как правило, стратегия работы по управлению ЧР, формирование систем управления персоналом осуществляются высшим руководством корпораций. Функция управления людьми является одной из самых централизованных в американских компаниях, степень ее централизации уступает только финансовой.

Современный подход, используемый в наиболее эффективных американских корпорациях, отличается значительным расширением содержания, форм и методов работы с персоналом фирмы; ростом профессионального уровня специалистов служб управления человеческими ресурсами; повышением доли средств, расходуемых этими службами, в общих издержках производства; применением новейшей информационной технологии. Эти изменения в управлении ЧР распространяются в США на работу с управляющими и специалистами (в отношении рядовых исполнителей функции служб управления человеческими ресурсами изменились в большинстве корпораций весьма незначительно). Практически все главные нововведения в этой функциональной сфере управленческой деятельности предназначались для работы с высокооплачиваемыми категориями персонала и либо вовсе не распространялись на другие категории персонала, либо что делалось позднее и в более ограниченном объеме.

Традиционно в США кадровые службы представляют интересы предпринимателей в отношениях с рабочими, организованными в профсоюзы. Работа сосредоточена в подразделениях по трудовым отношениям, в обязанности которых входит — вести переговоры с профсоюзами; обеспечивать требования, предусмотренные трудовым контрактом; организовывать найм рабочей силы. Этим функции кадровых служб в отношении производственного персонала и исчерпываются (плюс оформление личных дел, регистрация и исполнение решений линейных руководителей по кадровым вопросам). Вообще, в американских корпорациях сформировались две полуавтономные системы управления человеческими ресурсами. Их разграничение отражает юридические различия между двумя категориями персонала, существующие в трудовом законодательстве США; но определяется, в конечном счете, более общими социально-экономическими факторами. В реальной практике управления работа по развернутой схеме с применением современных средств и методов осуществляется прежде всего с управленческим персоналом, работниками сферы сбытовой деятельности, высококвалифицированными специалистами, которые в совокупности образуют по американской классификации категорию административного персонала.

Системы управления кадрами руководителей и специалистов, как правило, обособляются в организационном отношении. В штаб-квартире и отделениях корпорации работа ведется с управленческим персоналом различных уровней, работниками службы сбыта и со специалистами. С конторскими служащими, рабочими, техниками задачи управления решаются заводскими службами и структурно выделяются отдельно. Несмотря на организационную общность в деятельности службы управления человеческими ресурсами можно выделить различия в подходах и содержании работы с управляющими разных уровней, у которых резко дифференцированы не только размеры материального вознаграждения.

Наиболее комплексный и разнообразный характер имеют системы работы с управленческим персоналом высшего уровня организационной иерархии, а также среднего уровня. В современных системах управления персоналом особое значение придается планомерной подготовке руководителей на высшие посты, особо тщательному отбору претендентов на эти должности. Некоторые корпорации выделили в своей организационной структуре штабные службы, обеспечивающие на строго индивидуальной основе проработку вопросов, касающихся планирования подготовки, продвижения, замещения управленческого персонала высшего уровня. Так в "Дженерал электрик" с 1974 года существует подразделение, выведенное из подчинения вице-президента по кадрам и подотчетное непосредственно председателю совета директоров, которое проводит работу только с высшими руководителями (500-600 человек; общее число управляющих и специалистов компании превышает 100 тыс. человек). С этой категорией персонала, а также с представителями группы претендентов из нижестоящего эшелона управления осуществляется самая тщательная проработка схем замещения, индивидуальных планов развития карьеры, подбор и контроль за реализацией программ подготовки и обучения. Ежегодно схемы замещения обстоятельно рассматриваются тремя высшими руководителями фирмы — председателем совета директоров, вице-председателем и вице-президентом по кадрам.

#### *Направления развития практики управления человеческими ресурсами в США*

**Ведущие корпорации лучше и эффективнее используют психологию работника, побуждая в нем дорогое для каждого американца "чувство победителя". Они уважают свои традиции и на их основе формируют главные ценностные установки организации. В американских корпорациях говорят; "Мы хотим думать о себе как о победителях. Образцовые компании должны доказывать, что нет никаких причин, по которым мы не можем создать системы, непрерывно подтверждающие эту мысль".**

В передовых американских корпорациях основной упор делается на развитие неформальной состязательности между создателями новой продукции, новых форм обслуживания. Поэтому применяются разнообразные методы и средства возбуждения у персонала компании соревновательной

активности.

Развитие технико-технологических структур, формирование новых производственных систем предъявляют повышенные требования к методам управления. Это в первую очередь относится к низшим и средним уровням управления. В работе руководителей этих управленческих звеньев важнейшими становятся не производственные, а кадровые вопросы. Недоработки в данном направлении, помноженные на ускоренные темпы роста производительности труда, неизбежно приводят к снижению экономических показателей деятельности предприятия и потере конкурентоспособности.

Излагаемые ниже выводы, касающиеся тенденций в развитии практики управления человеческими ресурсами, основаны на результатах исследования, проведенного по поручению американской правительственной комиссии по кадровым вопросам:

1. Развитие техники и технологии — один из основных факторов, вызывающих постоянное сокращение занятости в сфере производства. В настоящее время особое значение приобретает растущая интеграция промышленных и информационных систем. Она вызывает структурные сдвиги, перемещение персонала из производственных подразделений в информационные службы. В результате предполагается дальнейший рост численности руководящих кадров, высококвалифицированных рабочих широкого профиля, инженеров и технических специалистов, ученых. При общем сокращении потребности промышленности в кадрах, происходит значительное увеличение требований к их квалификации.

Несомненно, что каждая производственная единица будет обходиться все меньшим числом работников, повышая роль каждого из них. Задача руководителя в этих условиях — обеспечить высокую заинтересованность работников в результатах труда.

2. Предприятие будущего характеризуется высоким уровнем мобильности кадров. Некоторые исследователи полагают, что уже через несколько лет коллектив современного предприятия будет состоять из постоянного ядра компетентных, высококвалифицированных, высокооплачиваемых работников и меняющейся временной рабочей силы, численность которой диктуется колеблющимися объемами производства. Это неизбежно отразится на круге обязанностей руководителя низового звена, в подчинении которого будет меньше постоянных работников, но возникнет необходимость в управлении временными кадрами, регулировании взаимоотношений между постоянными и временными работниками. Наконец, понадобится постоянно рассчитывать реальную потребность в рабочей силе.

3. До настоящего времени среди руководителей распространено мнение, что автоматизация приводит к потере квалификации работников организации. Однако опыт показывает, что прибыльными оказались лишь те автоматизированные цеха и заводы, где администрация стремилась к повышению уровня квалификации персонала, соответствующим образом

формировала производственные задания.

4. Изменяются требования к квалификации низовых руководителей. По мнению некоторых исследователей, круг их обязанностей постепенно сократится, возможна даже интеграция ролей низового руководителя и инженера. В обязанности специалиста нового типа будет входить, в первую очередь, обеспечение бесперебойной работы оборудования.

5. До недавнего времени обучение и повышение квалификации персонала на американских предприятиях курировала служба управления человеческими ресурсами. Но индивидуальная ответственность исполнителей возрастает, вместе с ней увеличивается заинтересованность руководителей в повышении уровня компетенции работающих. Руководители все чаще берут на себя обязанности инструкторов, готовящих персонал к грядущим изменениям в производстве.

По сложившимся в американской промышленности представлениям, разработка мероприятий по повышению уровня производительности труда — обязанность руководства. В новых условиях обеспечение роста эффективности организации станет постоянной заботой каждого работника; первостепенное значение приобретут вопросы совершенствования методов труда и повышения его эффективности на каждом рабочем месте. Многие компании, понимая это, уже разрабатывают долгосрочные планы обучения и повышения квалификации персонала.

6. Изменения в характере труда и управления формируют и новые тенденции в оплате труда. Объектом стимулирования становится уровень квалификации, опыт и мастерство, а не объем выработки. Практика, однако, показывает, что такие системы оплаты сложны, нуждаются в тщательной разработке и пока малоэффективны.

7. На предприятиях будущего организационная структура будет формироваться не вокруг функциональных подразделений, а на основе управленческих решений. Технологический цикл в автоматизированном производстве исходит из наличия общего источника информации для всех производственных звеньев.

Существующие организационные структуры ориентированы на определенную продукцию или технологический процесс. В условиях постоянного обновления продукции организационная структура должна стать многофункциональной, опирающейся на временно формируемые рабочие группы.

8. Развитие современных производственных систем — длительный процесс, характеризующийся поэтапным внедрением новой техники, расширением и сменой ассортимента продукции, постоянным ее совершенствованием, частой заменой материалов и повышением требований к качеству. Не менее длительным и сложным будет процесс перестройки управления. Попытки механистического переноса новых методов управления в сложившиеся структуры, как правило, не приносят успеха.

Выделим три основных проблемы развития практики в области управления ЧР в США:

- Управление человеческими ресурсами должно увязываться со стратегическими решениями организации.
- Количественная оценка финансового вклада функции управления человеческими ресурсами; сопоставление усилий и издержек по работе с персоналом с ее пользой для организации.
- Необходимость решения вопроса об отборе и подготовке к профессиональной деятельности представителей различных культур, а также о формировании пакета компенсаций для того, чтобы эффективно работать на интернациональном рынке

## **Европейские страны..ФРГ**

### ***Организация работы по управлению человеческими ресурсами***

Службы по управлению ЧР занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм. Их деятельность направлена на выполнение следующих функций:

- обеспечение всех участков производства необходимыми работниками;
- разработка мероприятий по стимулированию деятельности работников; нацеленности их на высокопроизводительный и эффективный труд;
- обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников.

Структура служб управления ЧР определяется выполнением вышеперечисленных функций. В общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров. Оно имеет непосредственное подчинение одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы.

Отмечается достаточно высокая численность специалистов подразделений, занимающихся вопросами ЧР, в государственных организациях по сравнению с частными. Так, если при общей численности персонала 16 тыс.чел. на фирме "Рейнбраун" кадровой работой занимаются 30 работников, то в Министерстве экономики и техники ФРГ, в аппарате которого всего 1650 чел., в службе по управлению ЧР работает 35 специалистов.

В крупных фирмах ФРГ работа по общему управлению персоналом проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130-150 работников — один сотрудник. В подавляющем большинстве фирм службы по управлению ЧР занимаются не только кадровыми вопросами: на них возложены также и некоторые экономические функции, например расчет заработной платы. В последнее время наметилась тенденция к росту численности аппарата служб управления кадрами на предприятиях.

Практика по управлению человеческими ресурсами.

Работа в области управления ЧР зависит от ситуации ее осуществления. Факторами этой ситуации являются такие переменные, как государственное регулирование, рыночные условия, технология, отношения с профсоюзами, цели и стратегии организации, ее структура, используемые принципы управления, характеристики привлеченного персонала и др. Недопустимо осуществление абстрактной деятельности по управлению ЧР.

Так, на фирме "Рейнбраун" выработаны следующие принципы управления:

- необходимость предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
- общие проблемы и задачи могут быть решены только коллективно;
- руководитель должен не только ожидать от сотрудников работы, но и помогать им работать в соответствии с возможностями;
- знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
- руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получить одобрение и удовлетворить свои потребности;
- оценки сотрудника должны быть справедливыми, отражать его сильные и слабые стороны, прояснять способности. Подобные принципы требуют уделять особое внимание работе

с руководящим составом организации, ведь именно на них лежит основной груз реализации этих принципов. Это влечет определение в качестве одной из основных целей в работе службы: подбор на каждом уровне руководителей, которые могли бы совершенно самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности.

Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо:

- своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично;
- сообщать сотрудникам в каких направлениях им следует повышать квалификацию;
- способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности немецкие

организации руководствуются правилом выбирать их из своих рядов. Но иногда, чтобы исключить семейственность, руководителей подбирают со стороны. Одним из главных факторов при подборе руководителей является умение работать с людьми и разбираться в них.

Несмотря на специфику управления ЧР, всегда существующую в каждой конкретной фирме, во всех крупных организациях ФРГ существует примерно одинаковые системы работы с кадрами и системы оплаты труда рабочих и управленческого персонала.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства организации, которую, как правило, курирует один из членов правления или сам председатель правления.

В ФРГ чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов.

Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата труда. Дополнительные вложения в ЧР включают целый комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и др.) и вопросы кадрового управления (отбор персонала, оценка, повышение квалификации и т.д.).

**Существуют возможности регулировки расходов на человеческие ресурсы:**

- управление числом персонала;
- управление рабочими выплатами (замораживание выплат сверх тарифов, перерасчет повышения тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения);
- управление рабочими задачами;
- повышение эффективности деятельности персонала.

В очень крупных организациях, к числу которых можно отнести концерн "Маннесман" (общая численность персонала 123 тыс. чел.), работа по управлению ЧР имеет дополнительные особенности. Так, в секторе, занятом проблематикой ЧР, в концерне "Маннесман" работает более 600 специалистов, чьи усилия направлены на решение следующих задач:

- проведение социальной политики;
- обеспечение охраны труда;
- обучение персонала;
- повышение квалификации;
- заключение коллективного договора;
- организация труда;
- работа с рацпредложениями;
- определение норм труда;
- изучение опыта других концернов и подготовка рекомендаций;
- постоянный анализ состояния трудового коллектива для предотвращения каких либо инцидентов;
- пенсионное обеспечение.

**При подобных масштабах работы она становится децентрализованной, ведется в каждом подразделении отдельно, включая руководящую группу, хотя по общим вопросам политики в области управления ЧР иногда принимаются решения для всего концерна или одной фирмы (на уровне холдинга). Это относится к общим условиям труда, доплатам по старости, вопросам о льготах.**

Важнейшим условием реализации задач планирования человеческими ресурсами в промышленности ФРГ считается эффективная работа службы управления человеческими ресурсами.

**Подготовка персонала.** Заслуживает внимание то значение, которое придается в ФРГ вопросам подготовки персонала. Так, в 1988 г. в концерне "Маннесман" на подготовку кадров было израсходовано 127 млн. марок (около 20 тыс. марок на одного обучающегося). Вопросами подготовки в концерне занимаются 335 человек.

В концерне "Тиссен" проводится ротация руководящих работников по компаниям, но при условии сохранения стабильности заработной платы. Это делается для повышения квалификации, улучшения контакта между руководителями и создания условий, воспитывающих в каждом работнике чувство единства концерна.

**Аттестация работников.** Оценка в концерне "Шлеман-Зимар" производится непосредственным руководителем по 8-ми показателям за прошедший год. В оценочных листах, содержащих вопросы, касающиеся квалификации работника и его отношения к труду, руководителем выставляется оценка, после чего в личной беседе с работником эта оценка обсуждается. В большинстве случаев руководитель и работник приходят к общему согласию в оценках. В случае несогласия с полученной оценкой работник обращается к вышестоящему руководителю. Существует дополнительная возможность обращения в производственный совет.

Оценочные листы за все годы работы в концерне хранятся в личном деле каждого работника и их содержание является тайной.

**Оплата труда.** В основе оплаты труда производственного персонала лежат единые тарифные соглашения, определяющие оплату по тарифу и различные виды дополнительных оплат с учетом конкретных условий труда, продолжительность отпуска, надбавки к тарифу, сроки расторжения договоров, режим работы (продолжительность рабочей недели, сменность, работа в субботние и воскресные дни). Отклонения в тарифном соглашении от требований закона "О тарифных соглашениях" возможны только в лучшую сторону.

В тарифных соглашениях также оговаривается, что работник не имеет права сообщать сведения о своей заработной плате любому другому лицу в организации.

**Участие рядовых работников в управлении** осуществляется через наблюдательный совет. Кроме того, на предприятиях имеются производственные советы, которые избираются трудовыми коллективами и

представляют интересы трудящихся перед администрацией. Производственный совет не является профсоюзной организацией. Он представляет интересы именно работников данного предприятия.

### ***Немецкое общество по управлению ЧР***

В ФРГ существует специальная ассоциация, объединяющая работников служб управления ЧР более 1000 фирм. Бюджет Общества формируется за счет взносов его членов, величина которых зависит от объема оборота фирм. В аппарате Общества насчитывается 30 человек, в числе которых 10 преподавателей.

Деятельность Общества развивается по следующим направлениям:

- осуществление обмена опытом;
- ведение информационного банка по вопросам, возникающим при работе по управлению ЧР;
- выпуск журнала "Управление кадрами" и публикация других специальных материалов.

Отмечается значительный интерес членов Общества к работе групп обмена опытом. Так, в 1988 г. общее число их участников составило 3526 специалиста по ЧР.

Члены Общества обладают возможностью пользоваться информационной системой, содержащей сведения по следующим направлениям:

- новые публикации по вопросам управления ЧР;
- обеспечение сравнительного анализа тарифов и квалификационных функций по различным фирмам;
- ведение статистики трудоемкости выполнения функций по управлению ЧР, в том числе, образовательных и социальных функций;
- данные о заработной плате молодых специалистов и некоторых других категорий работников в организациях.

Общество проводит регулярные семинары, на которых подвергаются рассмотрению вопросы, касающиеся трудового права, тарифной политики, видов трудовых договоров, рабочих тарифов, вопросы командирования за границу, гибкого использования труда и планирования штатного расписания, а также структуры предприятия и эффективности использования ЧР.

Немецкое общество по управлению ЧР ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по проблемам, связанным с деятельностью служб управления ЧР на предприятиях. В ходе одного из таких опросов представители лишь двух предприятий (число занятых 107 и 318 человек) признали ее отличной, удовлетворительной сочли работники большинства фирм (численность персонала до 2 тыс. человек), пять представителей наиболее крупных предприятий отозвались критически о деятельности своих служб управления персоналом.

В опросах предлагалось также определить значимость каждого из направлений совершенствования управления ЧР:

- прием на работу;
- политика в области оплаты труда;
- задачи управления;

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

- обучение;

- повышение квалификации;
- формирование штатного расписания;
- оценка персонала;
- анализ эффективности расходов на содержание персонала;
- система информирования работников;
- текущее планирование численности персонала;
- развитие рационализаторской деятельности;
- профессиональный рост;
- оценка труда.

Ведущее место заняли: совершенствование оплаты труда, подготовка и повышение квалификации персонала, значительно меньшее значение придавалось методам оценки кадров, развитию системы информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

## **ГЛАВА 6**

### **Методология управления человеческими ресурсами**

#### **Функции служб управления ЧР**

**Существует серьезное различие между функциями "кадровой службы" (в ее классической форме) и службы управления ЧР. Причина этого кроется в отношении организации к ЧР, их роли в достижении организационных целей.**

Современное содержание функций управления ЧР определяется отношением к ЧР, как к основному ресурсу организации, источнику ее конкурентного преимущества. Следствием этого является качественное изменение отношения к "кадровой работе", деятельности по управлению ЧР, которая становится объектом стратегического управления.

При известном упрощении можно следующим образом определить функции кадровых служб:

- Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования:
  - потребности в кадрах, найме и увольнении;
  - размещение;
  - их движения;
  - пропорций занятых по признакам возраста, пола и т.д.
  - подбора и расстановки.
- Осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и пр. признакам.
- Организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации.
- Осуществление процедуры отбора, подбора и расстановки кадров.
- Развитие форм оплаты труда на предприятии.

- **Оказание помощи руководству в формировании и проведении кадровой политики при найме, продвижении, премировании и пр.**
- Постоянный контроль состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий.
- Организация планомерной оценки (аттестации и пр.) кадров представительными комиссиями.
- Разработка мероприятий по повышению квалификации кадров.
- Подбор кандидатур для направления на учебу (внутри или вне организации).
- Формирование кадрового резерва и работа с ним.
- Контроль и координация кадровой работы по всей организации.
- Проведение консультаций по работе с кадрами.
- Управление отношениями между администрацией и работниками.
- Программный и бюджетный контроль в области кадровой работы.
- Систематический анализ структуры управления, выработка рекомендаций в план улучшения организационной структуры.
- Составление учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов, справочников для служащих по организационно-должностным структурам и пр.
- Организация медицинского обслуживания, обеспечение безопасности труда, организация работы приемных и пр.
- Обеспечение социальной защиты служащих.
- Помощь и контроль за функцией выдачи заработной платы.
- Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены:

А. На традиционные (подбор и расстановка, рекомендации на повышение и награждение, оценка, контроль, документирование) и новые (определение потребности в кадрах на какой-либо период, составление программ подготовки, автоматизированный учет состояния кадров и пр.).

В. На основные (прогнозирование потребности, подбор, подготовка и контроль кадров) и вспомогательные (консультирование, анализ организационных структур, обеспечение медицинского обслуживания и пр.).

Подавляющее большинство фирм США в 70-е годы переименовали кадровые подразделения в отделы (службы) "человеческих ресурсов" и ввели новую терминологию в служебную документацию. Службы подготовки кадров были переименованы в отделы (службы) развития "человеческих ресурсов". Соответственно изменились функции кадровых служб. По-прежнему они отвечают за трудовые отношения и учет личного состава, но уже не это определяет главное содержание работы. Согласно исследованию, проведенному в начале 80-х годов, распределение фонда рабочего времени между основными функциями служб управления ЧР США составляет (в %):

— трудовые отношения — 17;

- учет и делопроизводство — 10;
- программы управления персоналом — 24
  - заработной платы — 16;
- обучение персонала — 10;
- условия труда и борьба с травматизмом — 10;
- программы равных условий занятости — 5;
- вахтенные службы, обеспечение секретности — 5.

В американских корпорациях сложилось среднее соотношение между численностью службы управления ЧР и общим числом занятых 1:100. Стоит отметить, что в последнее десятилетие изменился качественный состав службы управления ЧР: 60-70% работников службы сегодня — специалисты, а не технические исполнители. При этом в крупнейших корпорациях более 30% специалистов имеют дипломы магистров, что свидетельствует о высоком уровне подготовки. В профессиональном отношении преобладают психологи, выпускники педагогических вузов и школ бизнеса.

Важно иметь ясное представление о том, что в процессе управления персоналом приоритет в использовании власти и принятии решений в зарубежной и отечественной практике принадлежит не подразделениям управления человеческими ресурсами, а линейным руководителям по отношению к непосредственно подчиненным им группам производственного персонала, специалистам или конторским служащим.

В области управления ЧР можно выделить следующие наиболее значимые нововведения:

- соизмерение затрат на человеческие ресурсы с их эффективностью;
- компьютеризация служб управления ЧР;
- развитие форм оплаты на основе оценки результатов труда руководителей и специалистов.

Основными рычагами, используемыми корпорациями США в работе с человеческими ресурсами, и в первую очередь с управленческим персоналом, являются:

- тщательный отбор кандидатов на управленческие должности;
- систематическая оценка персонала;
- непрерывная обучение, профессиональная подготовка и тренинг;
- развитие сети специализированных фирм, профессиональных обществ и межфирменной кооперации;
- усиление реальной ответственности руководителей за выявление и использование потенциала своих подчиненных.

### **Информационная система по человеческим ресурсам**

Исторически информационная система по ЧР выделилась из финансовых подразделений, обеспечивающих оплату труда. Современная информационная система по персоналу обобщает информационные листки учета кадров и анкеты кандидатов на работу, вносит в них необходимые изменения, обеспечивает обмен данными между линейными и

функциональными управляющими. Традиционно линейные руководители не имели доступа к такого рода базам данных. Сегодня механизм находится еще в стадии становления — многие его составляющие пока разобщены, но интегрированный подход проявляется отчетливо

Актуальная задача совершенствования системы управления ЧР — создание интегрированной информационной системы, объединение баз данных различных подразделений фирмы с возможным формированием глобальной структуры.

Современные средства компьютерной, модемной, факсимильной связи создают основу для объединения заводских информационных систем и корпоративной системы крупных промышленных предприятий. В настоящее время внутрифирменные компьютерные системы модернизируются, ставится задача создания интегрированных систем из компьютеров разных типов.

Модернизация информационных систем направлена на то, чтобы обеспечить данными линейных руководителей, сделать работу с компьютерной техникой доступной для всех специалистов кадровых служб в их оперативной и аналитической работе, а также в использовании архивных документов. В реконструкции информационной системы по человеческим ресурсам просматриваются качественно новые моменты. Данные поступают по информационным каналам не только от кадровых специалистов, но и от различных групп персонала. Доступ к информации также распространяется на более широкие категории работников предприятия.

Существует достаточное разнообразие программных продуктов, обслуживающих потребности управления человеческими ресурсами. В фирме ЗМ создаются гибкие и специализированные программы для управляющих и специалистов, помогающие решать задачи оценки и развития персонала, заполнения обязательной документации в соответствии с федеральными требованиями к отчетности по труду. Программы "интеллект" на основе ежемесячных отчетов отражают рост перспективных сотрудников, показывающих высокие индивидуальные результаты в процессе нововведений. Унифицированные программы соединяют данные подразделений по занятости, образовательному уровню, стимулированию работников. Имеется возможность отслеживать пенсионеров ЗМ, имеющих особо ценные качества для участия в некоторых проектах.

### **Социальная роль бизнеса**

В мировой теории и практике менеджмента существуют две концепции социальной роли бизнеса и социальной ответственности фирм. Различие основывается на неодинаковых подходах к пониманию целей организации.

По одной из этих концепций фирма, организация должна преследовать только экономические цели, ее социальная ответственность сводится к максимизации прибыли. Выполняя экономическую функцию, бизнес обеспечивает работу для членов общества, а также дивиденды для акционеров. В этом по сути и состоит его социальная роль. К активным сторонником данной концепции относится один из основателей монетаризма Милтон Фридмен. Он оговаривает лишь, что бизнес должен играть эту роль,

участвуя в открытой конкурентной борьбе, придерживаясь установленных "правил игры" и не прибегая к мошенничеству и обману.

Согласно другой концепции, бизнес не должен ограничиваться экономическими целями; он обязан учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деятельности на работников, потребителей и местное сообщество, а также способствовать достижению социальных целей общества в целом. Согласно этой точке зрения, бизнесмены несут социальную ответственность перед собственными работниками и перед обществом, призваны добиваться динамического равновесия между экономическими и социальными интересами и задачами современной организации. Эта концепция была выдвинута в США Робертом Э.Вудом (главой фирмы "Сире") в 30-х годах. Однако тогда она не получила поддержки и развития, так как страны Запада переживали "великую депрессию" и главной заботой фирм было элементарное выживание. В этот период население было готово удовлетвориться и тем, что бизнес предоставит рабочие места, а вслед за этим — прибыль, "дивиденды".

Позднее, начиная с 50-х годов, интерес к концепции социальной ответственности и социальной роли бизнеса стал усиливаться. В 70-х и 80-х годах осознание необходимости учета социальных целей и социальных последствий принимаемых фирмой деловых решений, заботы бизнеса о своем "имидже" в глазах общества выдвинули на передний план концепцию социально-ответственного и социально-мотивационного управления фирмой. Эта концепция соответствует требованиям цивилизованного рынка, ориентированной на человека модели рыночной экономики.

### **Отбор на должности руководителей и специалистов**

В условиях современного наукоемкого производства и жесткой рыночной конкуренции "качество" человеческих ресурсов стало определяющим фактором выживания и экономического положения участвующих в мировой конкурентной борьбе фирм.

Отбор персонала на определенные должности и раньше старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество приобретаемых "ресурсов" во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом корпорации ограничивались оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе.

В настоящее время фирмы перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Компании стремятся привлечь в организацию как можно больше соответствующих требованиям соискателей. Параллельно идет совершенствование процедуры отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без участия службы управления персоналом, полагаясь на свою интуицию, опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы претендента. Частые ошибки "исправлялись" увольнением.

Осознание неэффективности подобного подхода и с точки зрения затрат на его реализацию, и с позиций обеспечения потребностей в человеческих ресурсах подталкивает к формированию и применению более обоснованных и надежных процедур.

### **Организация отбора**

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным применением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на методах их выявления и источниках информации. Осуществляется последовательное "просеивание" кандидатур сквозь сито нескольких ступеней такой проверки.

Выделяется ряд принципиальных этапов, ведущих к замещению вакантной должности специалиста или управляющего:

1. Разработка минимальных требований к занимающему должность, в результате чего дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими минимально необходимую квалификацию для исполнения должностных обязанностей.
2. Привлечение для участия в конкурсе максимального числа кандидатов, отвечающих этим требованиям.
3. Проверка претендентов с использованием ряда формальных

инструментов отбора в целях отсева худших, которая проводится службой управления человеческими ресурсами.

4. Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур, обычно осуществляемый линейным руководителем с учетом заключения служб управления персоналом и данными проведенных проверок и испытаний.

В организации отбора участвуют и линейные руководители и служба управления человеческими ресурсами. Непосредственный руководитель (а иногда и более широкий круг управляющих) участвуют в отборе на начальном и заключительном его этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных службой управления человеческими ресурсами. Противопоставление прав и обязанностей линейных руководителей и специалистов службы управления человеческими ресурсами ошибочно.

В системе управления американской организации каждая должность имеет четкое определение функций, прав, обязанностей и взаимодействий в организации лица, ее занимающего. Исходя из заранее сформулированных требований, ведется поиск подходящих должностным требованиям людей. Соответствию требованиям придается большое значение.

Философия отбора на современных японских фирмах в этом отношении отличается от философии американской системы управления. В японских фирмах, в некотором смысле, "организацию приспособляют к человеку". При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредотачивая большее внимание на личностном потенциале и качестве образования. Это объясняется тем, что вся система управления ЧР в Японии приспособлена к "пожизненному найму". Персонал в японскую фирму принимается, как правило, на длительный срок и без опыта работы. Даже выпускники лучших японских университетов первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение для приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит в основном на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звено управления преимущественно идет из числа работников самой фирмы с учетом принципа старшинства.

Существуют четыре схемы замещения должностей руководителей и специалистов:

- Замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации.
- Замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов, подбираемыми вне организации (в нижнем звене управления и должностей специалистов).
- Продвижение на вышестоящую должность "изнутри".
- Сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки персонала.

Правильные решения в области отбора на должности руководителей и

специалистов не могут быть найдены до тех пор, пока точно не определены требования к занимающему должность. Только в этом случае характеристики кандидатов могут быть соизмерены относительно установленных нормативов.

При определении требований для отбора на должности руководителей и специалистов на американских фирмах используют следующие принципы:

- Всякий выбор из кандидатов на должность есть неизбежный компромисс — даже лучшие имеют слабости. Ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества и квалификации являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь

- Необходимо проводить четкое различие между навыками, которые обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые допустимо приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации, особенно в отношении должностей, на которые мало претендентов.

- Повышенные требования к "текущей" квалификации могут сказаться на недостатке внимания к общему потенциалу претендента, на который может быть предъявлен спрос в будущем.

- Разные комбинации характеристик у кандидатов могут быть равноценными для выполнения должностных обязанностей.

- Четкое определение требований к должности снимает неизбежность субъективизма оценок.

- Чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем большая вероятность положительных результатов отбора; чем меньше кандидатов, тем вероятнее серьезный компромисс по ряду важных характеристик.

- При определении квалификационных требований к занимающему должность, входящую в команду, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату.

Исследования указывают, что климат организации, ее цели и задачи, характеристики членов трудового коллектива также обуславливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

Различаются подробно составленные должностные квалификации и "минимальные требования" к претендентам на должность.

Минимальными требованиями задаются формальные ограничения, определяющие возможность участия в конкурсе на замещение должности. Например, по должности управляющего производством могут быть установлены требования обязательного инженерного образования в четырехгодичном колледже или университете, стаж работы в управленческих должностях — не менее 4 лет, в том числе в качестве линейного руководителя — не менее 2 лет, возраст — не старше 40 лет.

Минимальные требования включаются в тексты рекламных объяв-

лений. Основное внимание в них обращается на соответствие образовательной и практической подготовки характеру должностных обязанностей.

В подробных должностных квалификациях используется ряд уточняющих характеристик. Устанавливаются основная и дополнительная специальности, владение которыми предполагает должность, прохождение курсов повышения квалификации непосредственно по узкой специализации, наличие профессиональных (ученых) степеней, членство в профессиональных ассоциациях и т.п. Особое внимание обращается на практический опыт работы. В должностных квалификациях задают не только минимальный общий трудовой стаж, но и отдельно формулируются требования к опыту работы в качестве линейного руководителя, или специалиста в определенной области (в исследовательских организациях). Если должность включена в систему матричного управления, должностные квалификации могут предусматривать наличие опыта работы во временных проблемных группах и в условиях двойного подчинения. В 80-е годы в США вновь много внимания стали уделять навыкам самостоятельной предпринимательской деятельности. Должностные характеристики стали содержать указания о желательности опыта предпринимательской деятельности или, по крайней мере, присутствия необходимых для нее личностных качеств. Специфические требования распространяются на опыт работы в определенном географическом регионе, с определенными видами продукции, клиентурой и т.п. Конкретный набор требований даже по должностям, имеющим общее название, имеет сотни модификаций в зависимости от конкретных условий фирмы, ее хозяйственной стратегии и управленческой политики, места должности в общей организационной структуре.

Хотя организации сегодня серьезно работают над развитием собственного персонала, возможна нехватка соответствующих должностным требованиям кандидатов. Замещение любых должностей руководителей и специалистов следует производить на конкурентной основе, то есть рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников фирмы важно иметь в виду, что оценка деятельности на занимаемой должности не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или при переводе на другую. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы преимущественно штабного характера на должности линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными; от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями, от работы в местном отделении на работу в штаб-квартиру; от должности №2 в иерархии данной функции к должности №1; с работы, где человек осуществляет контрольные функции, на должность распорядительскую — все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

### **Вопросы материального стимулирования труда**

#### ***Материальное стимулирование и мотивация***

При рассмотрении вопросов материального стимулирования не следует забывать о существовании смыслового различия между ним и стимулированием. Эти два понятия нераздельны в своем отношении к человеку, но, тем не менее, возможности организации ограничены исключительно материальным стимулированием, поощрением своих сотрудников. Поэтому при определении поощрительных мероприятий согласно мотивационным теориям, описывающим потребности работников; не следует терять осознание конкретной ситуации, в которой протекает трудовая деятельность, и тех ограничений, которые имеет организация в удовлетворении потребностей работников.

Так, на основе изучения потребностей работников созданы мотивационные теории (например, иерархия потребностей Маслоу). В настоящее время считается, что в индустриально развитых странах первичные потребности работников удовлетворены. На основании этого (а также на основании данных опросов работников) исследователи, занимающиеся вопросами трудовой мотивации, делают вывод о том, что наиболее значимыми, определяющими поведение работников являются потребности в интересной работе, полном признании и адекватной оценке проделанной работы, чувстве причастности к делам фирмы, стабильности занятости, хорошей оплате, продвижении по службе, хороших условиях труда, личных контактах с менеджерами, дисциплине труда и участливом отношении со стороны менеджеров. Материальное вознаграждение занимает только пятое место. Однако, эти данные не имеют практического значения, в смысле перевода системы стимулирования на нематериальную основу.

Безусловно, не следует забывать при разработке и реализации системы стимулирования о перечне потребностей работников. Но исключение материального стимулирования лишает всю систему своей основы, фундамента, базиса.

Именно понимание необходимости конкретизировать, материализовать потребности работников (например, в чувстве признания и адекватной оценке проделанной работы) объясняет то, что руководители при формировании иерархического перечня потребностей своих работников с завидным постоянством на первое место ставили потребности в "хорошей" оплате труда.

### ***Вопрос приоритетности материального стимулирования труда***

Глубоко исследовался вопрос: "Что является более важным для работников: высокая зарплата или интересная работа?"

Опрос более чем 1000 работников американских корпораций показал, что наиболее привлекательной для них является "интересная работа". Следовательно, чтобы добиться высоких результатов труда, достаточно создать условия, при которых работники будут работать с интересом. Однако реализовать это на практике не так-то просто: далеко не все работы могут быть интересными; кроме того, то, что интересно одному человеку, совершенно безразлично другому.

В то же время, опрос мастеров (непосредственных начальников опрошенных ранее рабочих) показал, что, по их мнению, для работников главное — высокая зарплата. Понятно, что в случае, если мастера правы, задача облегчается: нужно поднять зарплату и все будут довольны. Но все не так однозначно.

Американские психологи занимаются исследованием проблематики трудовой мотивации уже многие десятилетия и окончательного ответа об оптимальной структуре системы мотивации нет до сих пор. Однако следует обратить внимание на стабильное расхождение в оценке значимости мотивационных факторов у работников и управляющих.

Почему менеджеры игнорируют результаты исследований мотивационных аспектов (как оказалось они, в большинстве своем, не имеют ни малейшего представления о важности иерархий потребностей Маслоу и Герцберга)? Почему они упорно помещают зарплату на первое место, а те факторы, которые психологи считают наиболее важными, в конец списка? Тут может быть несколько объяснений.

Во-первых, мастера могут считать, что рабочие просто неискренни в своих ответах. Другая причина может быть в том, что менеджеры выбирают те факторы мотивации, которые находятся за пределами их компетенции (прибавка в зарплате зависит не от решения отдельного менеджера; а от общей политики оплаты труда, проводимой в корпорации). Наконец, третьим объяснением может быть перенос мастерами на рабочих собственных предпочтений в настоящий момент или тех предпочтений, которые у них были до начала управленческой деятельности.

Однако, разработка и реализация систем мотивации находится в руках управленческого персонала, и их предпочтения находят выражение в наиболее широком использовании методов материального стимулирования. И такой подход имеет свое эмпирическое подтверждение. Объектом исследований выступали не внутренние потребности людей, а те формы

вознаграждений, которые организация может предоставить им в обмен на труд. К сожалению ни одна организация не может даровать ее сотрудникам бессмертия. Но если организация дает работникам то, что номинально является самым ценным для нее самой — деньги, то работники не смогут сказать, что их не ценят и обманывают.

Изучению вопроса о том, как деньги стимулируют и удовлетворяют работников, посвящены многолетние практические исследования и теоретические изыскания. Практически каждое самостоятельное исследование вопроса приоритетности материального стимулирования по отношению ко всем другим видам поощрения завершалось в пользу первого. Денежное поощрение стабильно выходило на первое место среди пяти основных видов Стимулов. Однако на степень приоритетности денежного и других видов поощрения оказывает влияние множество различных факторов. Деньги, например, могут по разному рассматриваться на разных стадиях карьеры. После достижения определенного уровня обеспеченности денежное поощрение может рассматриваться как второстепенное; а на первое место могут выйти такие стимулы, как признание, продвижение по службе реальность и значимость которых, в то же время, имеет конкретное денежное выражение.

### **Разработка систем материального стимулирования**

Компаниями разработано много разнообразных систем и практических способов выплаты компенсаций в целях эффективного стимулирования труда и достижения удовлетворения каждым работником. В производственных фирмах фонд заработной платы может составлять 40% от величины прибыли, в то время, как в сфере услуг — 70%. Поэтому неудивительно, что вопросы материального стимулирования являются сферой повышенного интереса высшего руководства организаций: которое заинтересованно в том, чтобы ни одна копейка средств, выделяемых в фонд заработной платы, не пропала даром.

Но проблема заключается в том, что не существует ни одной абсолютно правильной системы или объективного решения относительно того, кому и как следует платить. Отношение людей к различным формам стимулирования в большей степени субъективно. Плата является символом признания и оценки, а потому часто способствует возникновению конфликтных ситуаций.

Разработка и контроль за системой оплаты труда представляет собой наиболее сложную задачу для руководителей организации в рамках решения комплексной проблемы управления персоналом. В единой политике управления ЧР данная проблем содержит наибольшее количество противоречий между тем, что должно быть реализовано в соответствии с теоретическими разработками, и тем, что в действительности воплощается в жизнь. Соответственно многие организации сталкиваются с циклическим процессом, начинающимся с разработки новой многообещающей системы оплаты труда и завершающимся разочарованием в эффективности этой системы, после чего процесс начинается сначала.

***Факторы, влияющие на удовлетворенность работника системой оплаты труда:***

- Удовлетворение индивидуума вознаграждением за свой труд частично зависит от того, насколько его ожидания совпадают с тем, что он действительно получает. Чувство удовлетворения или же неудовлетворения возникает в процессе сравнения своей работы, квалификации, образования и прикладываемых трудовых усилий с внешними и внутренними факторами, стимулирующими труд, то есть отдачей от труда.

- Удовлетворение работника оплатой труда также связано с тем, как аналогичный труд оплачивают в других организациях. То есть работник сопоставляет соотношение вклад/отдача для себя с аналогичным соотношением для других работников. Здесь следует отметить, что разные люди по-разному оценивают свой вклад в производственную деятельность. Существует тенденция переоценки своего вклада в работу в тех областях, где работник чувствует себя наиболее уверенно; эта же тенденция характерна для тех случаев, когда некая работа выполнена особенно успешно. Для работников обычным делом является оценивать свой трудовой вклад значительно выше, чем вклад их начальников. Для начальников же характерна переоценка своего вклада по отношению к подчиненным. Проблему усугубляет отсутствие умения общаться: дружеские отношения с подчиненными, неумение дать искреннюю оценку деятельности подчиненного приводит к тому, что работник начинает переоценивать свой вклад в дело, что в свою очередь порождает неудовлетворение оплатой своего труда.

- Часто работники неправильно воспринимают оценку трудового вклада своих коллег, что также является источником неудовлетворения. Кроме того, существует тенденция переоценки размеров оплаты труда своих коллег, что не позволяет взвесить его соответствие их трудовому участию. Недовольство оплатой труда и неприязненное отношение к коллегам часто возникают из-за отсутствия точной информации об окладах или заработной плате других сотрудников.

- В конечном итоге удовлетворение работника зависит от комплекса поощрительных мер. Очевидно, что моральное и материальное стимулирование одинаково важны и не могут быть замещены одно другим. Работники, получающие высокую зарплату за однообразный нетворческий труд, могут высказывать недовольство отсутствием морального стимулирования; а работники, получающие невысокую зарплату за интересную работу, могут быть недовольны именно отсутствием материального стимулирования их труда.

С точки зрения организации, поощрение работников необходимо для мотивации определенного типа поведения работника. Однако вопрос заключается в том, при каких условиях поощрения активно стимулируют работника? В целях повышения эффективности стимулирование должно быть связано с процессом труда функцией времени.

Для эффективного стимулирования работника необходимо соблюсти следующие условия:

- Работник должен быть уверен, что эффективный труд будет соответственно оценен.

- Работник должен считать получаемый вид поощрения наиболее важным для себя. Некоторые работники заинтересованы в продвижении по службе, поскольку они хотят власти; другие же заинтересованы в повышенной пенсии, поскольку достигли пожилого возраста и хотят отдохнуть, не заботясь о деньгах.

- Работник должен быть уверен, что определенный уровень личного трудового вклада приведет к повышению эффективности работы компании в целом.

Стимулирование роста эффективности труда может быть вызвано следующими видами поощрений: деньги, признание, продвижение по службе и др. Если прикладываемые усилия приводят к соответствующему поощрению, то можно рассчитывать, что поощрение будет вызывать еще большую заинтересованность работника в эффективном труде.

Поощрение подразделяется на две категории: моральное и материальное. Материальное поощрение может выступать в виде зарплаты, премий и продвижения по службе. Моральное поощрение вытекает из самого процесса работы — это удовлетворение достигнутым результатом и ощущение смысла происходящего. Сам процесс работы и положительная реакция работника на этот процесс составляют основу для морального удовлетворения. В целях усиления этого стимулирующего фактора руководство должно стараться постоянно улучшать условия работы. В этих целях в передовых компаниях часто осуществляется реорганизация трудового процесса с целью повышения ответственности работника за порученное дело.

Другим важным фактором является национальная культура. Очевидно, что американские менеджеры и работники значительно большее значение придают денежной оценке труда (своего и подчиненных), чем их европейские и японские коллеги, которые большее внимание уделяют политике продвижения работников по службе и обеспечению гарантий занятости.

Однако даже в рамках монокультуры изменение баланса общественных отношений может привести к переоценке ценностей в пользу денежных форм поощрения.

### ***Разработка систем оплаты труда.***

Способность системы оплаты труда стимулировать и удовлетворять работника зависит от структуры этой системы и от степени воплощения ее в жизнь. Хотя известно, что участие в процессе выработки решения повышает эффективность его исполнения, привлечение работников к разработке системы оплаты труда и поощрений встречается достаточно редко. Такое участие требует больших временных затрат. Но, вероятно, главным препятствием является то, что разработка системы оплаты труда всегда считалась прерогативой только управленческого персонала. Заботясь в первую очередь о своих интересах, корпорации обычно не допускают своих работников к разработке систем оплаты труда и выплаты компенсаций. Поэтому оценить эффективность давно проверенной в других областях принятия решений Системы участия в данном вопросе оказывается невозможным.

Многие компании попадают в заколдованный круг, в наличии которого они сами частично виноваты. Подчеркивая свою приверженность политике денежного поощрения своих работников, компании стараются привлечь к работе людей, имеющих большую потребность в деньгах, а также постоянно стимулировать эту потребность в процессе работы. Таким образом, в нашем обществе деньги, и без того являющиеся символом положения, власти и признания, в рамках компании становятся чем-то большим. По мере роста признания заслуг работника, премии и другие формы денежного вознаграждения остаются почитаемыми символами уровня заслуг и успеха, но начинают рассматриваться под другим углом зрения, не так, как в начале карьеры. Увеличивая роль денежных средств в процессе стимулирования трудовой активности работников, менеджеры должны быть готовы к тому, что работники могут потребовать увеличения размеров денежного вознаграждения, потребовать совершенствования системы оплаты труда и выплаты премий опять же в сторону их увеличения.

Работу по разработке системы материального стимулирования следует начинать с формирования философии в области оплаты труда и выплаты вознаграждений по итогам работы, а также определения места и роли материальных вознаграждений в общей системе стимулирования трудовой активности. При отсутствии подобной концепции система оплаты труда будет продолжать формировать психологию работников в направлении ожидания увеличения оплаты. Если основной акцент делается на материальное стимулирование, как основной показатель успеха, то руководству приходится продолжать начатую политику; хотя система выплаты компенсаций с незначительно смещенными акцентами может оказать аналогичное стимулирующее воздействие, сопровождающееся даже меньшими проблемами административного плана и, возможно, меньшими затратами. Деньги, очевидно, являются самым важным стимулятором трудовой

активности, однако их воздействие определяется местом, которое материальное поощрение занимает в комплексной системе стимулирования трудовой активности.

При формировании систем оплаты труда не следует забывать о таких ситуационных факторах, как государственное регулирование и деятельность профсоюзов. Так, например, с 50-х годов шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных договоров проводят политику так называемой "солидарной заработной платы", основой которой являются следующие принципы: равная оплата за равный труд и сокращение разрыва между максимальным и минимальным размерами заработной платы.

Принцип равной оплаты за равный труд предусматривает сквозные тарифные условия для работников, выполняющих одинаковую работу одной квалификации с одной интенсивностью. При этом важно отметить, что система не исключает дифференциацию заработков в зависимости от конкретных трудовых результатов.

#### **Правила разработки эффективной системы материального стимулирования:**

1. Начинайте с разработки ясной стратегии. Хорошенько обдумайте свои цели.

2. Опирайтесь на критерии, которые могут быть выражены количественно. Убедитесь, что менеджеры знают как измерять уровень производительности, как оценивать вклад отдельных работников.

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

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

5. Заранее оговорите условия прекращения действия системы. Так, можно четко установить, при каких технологических изменениях или изменениях в производственной программе система может быть изменена или прекращена.

#### ***Вопросы для проверки жизнеспособности системы материального стимулирования:***

1. Привлекает ли она внимание? Стали ли люди больше говорить о своей работе, гордятся ли они своими достижениями в связи с системой?

2. Понимают ли работники принципы системы? Может ли работник объяснить, как работает система, что им следует сделать, чтобы получить премию (бонус)?

3. Способствует ли работа системы улучшению коммуникаций в организации? Знают ли работники больше о целях компании, ее планах, философии, чем до внедрения системы?

4. Позволяет ли система увязывать выплаты с конкретными результатами?

Начала ли компания лучше работать после введения системы? Выросли ли прибыли? Доля на рынке? Получен ли прирост эффективности благодаря системе (хотя бы частично)?

### ***Стратификация системы материального стимулирования***

Если в организации разработаны различные системы оплаты труда и поощрения для различных уровней структуры, то это означает вероятность того, что среди различных групп работников будет формироваться различное отношение к системе поощрений, применяемых на практике. Это в свою очередь связано с тем, что существуют различия в том, насколько руководство доверяет и какую роль оно отводит каждому конкретному работнику. В результате, каждый работник по-своему ощущает степень своей причастности к данной организации.

В США практически во всех организациях существуют различия в системе оплаты труда работников, занимающих ответственные руководящие должности на высших уровнях управленческих структур, и работников, чей труд не связан с принятием ответственных решений. Работники низовых звеньев попадают под юрисдикцию федерального законодательства, требующего выплаты повременной зарплаты за рабочую неделю продолжительностью более 40 часов. В соответствии с этими требованиями в организациях для этой категории работников ведется учет рабочего времени и происходит формирование фонда заработной платы. Руководящие же работники получают жалование (оклад).

Федеральное законодательство, в соответствии с которым работникам низших звеньев выплачивается почасовая заработная плата, было принято в 30-е годы, чтобы защитить эту категорию трудящихся от эксплуатации со стороны управленческого персонала. Однако этот закон зачастую может приводить к неожиданным результатам в формировании у менеджера представления о том, как его подчиненные относятся к организации, в которой Они работают. Он может повлиять на ощущение своей незначительности в структуре компании у работников низовых звеньев и изменить их отношение к работе.

Одним из путей, с помощью которого компании стремятся сгладить законодательно установленные различия в системе оплаты труда между руководящими работниками и работниками низших звеньев, является перевод всех сотрудников на получение окладов. Рабочие, которые традиционно получали почасовую заработную плату, теперь вместе с менеджерами получают еженедельный или ежемесячный оклад. Тем не менее, имеется прослойка работников самого низшего звена, для которых остается в силе система почасовой оплаты труда. Подобная система оплаты труда уже в течении десяти лет применяется в таких крупных компаниях, как IBM и Gillete. Сравнительно недавно Объединенный профсоюз работников автомобильной промышленности способствовал принятию новой системы на всех ведущих автомобилестроительных фирмах США.

Хотя новая система оплаты труда не устраняет различий между отдельными группами работников, она, по крайней мере, способствует предоставлению рабочему большей гибкости в работе. Он начинает с большей ответственностью относиться к своему рабочему времени. Такой подход к делу позволяет повысить степень доверия и лояльности работника по отношению к своей компании. Некоторые менеджеры опасаются, что внедрение системы оплаты труда, основанной на окладах, приведет к росту числа прогулов, однако пока ничего подобного не наблюдается. Сама же новая система оплаты труда может повысить степень доверия к компании.

Таким образом, большое значение имеет общая концепция оплаты труда и поощрений, разработанная компанией. Многие ведущие компании, имеющие такую концепцию, успешно применяют на практике систему оплаты труда, построенную на окладах.

Кроме того, различия в системах материального стимулирования могут быть вызваны стремлением сократить величину налогооблагаемого дохода, получаемого высокооплачиваемыми категориями работников.

Вопросы внутреннего и внешнего паритета в материальном • стимулировании

Для того, чтобы поддерживать состояние удовлетворения оплатой труда у работника, фирма должна установить примерный паритет в оплате различных групп работников с сопоставимыми условиями труда.

Последствия оплаты труда по расценкам ниже средних могут оказаться для компании плачевными, поскольку талантливые специалисты будут предпочитать работу в других компаниях с более высокими ставками заработной платы. Но и затраты на поддержание равенства в зарплате также достаточно высоки. Удовлетворение всех требований, предъявляемых конкурентной борьбой к заработной плате и системе поощрений сотрудников, рассматривается высшими управленческими звеньями, как крайняя мера поддержания внешнего паритета в этой области, что само по себе является делом достаточно сложным. К примеру, выплата руководящим и другим талантливым работникам компенсаций в форме, напоминающей "свободную оплату" в спорте, приводит к самоориентации специалистов только на карьеру и повышение собственной зарплаты.

Некоторые компании, как например IBM, придают большое значение системе компенсаций. Однако большой объем общих компенсационных выплат не гарантирует закрепления на фирме лучших работников. Для того, чтобы удержать их на предприятии, им следует платить больше, чем тем, кто работает хуже; и это различие в оплате должно быть значительным.

В то же время, среди возможных последствий неравенства во внутренней системе оплаты труда можно назвать разочарование работников, снижение эффективности их труда, а также потерю доверия к самой системе. Неравенство оплаты внутри организации может привести ко внутренним конфликтам, которые будут отнимать массу времени и энергии у руководителей организации.

Таким образом, руководство компании всегда должно выбирать золотую середину в вопросах эффективности материального стимулирования как такового и поддержания внутреннего и внешнего паритета в оплате труда своих сотрудников. Возможно, что линейные руководители готовы пожертвовать внешним и внутренним паритетом фирмы в вопросах оплаты труда с тем, чтобы привлечь в свои подразделения наиболее талантливых работников. Однако конкуренция достаточно дорого обходится компаниям. Руководители, ответственные за управление ЧР в рамках организации, оказываются в положении, которое обязывает их противодействовать усилиям линейных руководителей; чтобы иметь возможность контролировать стратегическую линию развития компании. Они настаивают на разумном сочетании морального и материального стимулирования лучших работников, чтобы избежать длительных и дорогостоящих конфликтов, которые, по их мнению, могут возникнуть в случае постоянного повышения зарплаты одним и тем же работникам. Однако на сегодняшний день не существует полного решения этой проблемы. Ни одна из новых систем не исключает возможного возникновения конфликтной ситуации. Поэтому необходимо постоянно контролировать ситуацию.

### **Системы оплаты труда**

Разработка и внедрение новых систем оплаты труда в большей степени должны следовать, а не опережать развитие других систем, связанных с управлением ЧР. Разработка системы оплаты труда является одной из самых трудных задач, с которой приходится иметь дело менеджеру, занимающемуся проблематикой управления ЧР.

Доли переменных и стабильных выплат должны меняться и зависеть от производительности и прибыльности. Компании и профсоюзы должны стараться не использовать при определении величины доходов, получаемых персоналом, внешние по отношению к фирме факторы (стоимость жизни, ситуация в отрасли и т.д.). Кроме того, система оплаты труда должна формироваться таким образом, чтобы обеспечить объединение, а не разобщение работников в рамках фирмы, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками.

В странах с развитой рыночной экономикой широко применяются разнообразные системы материального поощрения работников и

стимулирования их эффективной деятельности. В конечном итоге все основные элементы системы оплаты труда служат для реализации стимулирующей функции заработной платы.

Система должностных окладов

Для определения границ заработной платы конкретной должности (так называемой "вилки" — нижней и верхней границы оплаты), содержащейся в штатном расписании организаций в США используется следующий подход:

- Профессии описываются и классифицируются в контексте, применительном только к данной организации.
- Производится оценка на основании целого ряда параметров: условия работы, необходимый уровень технических знаний, необходимая управленческая квалификация, а также важность для организации результатов работы на конкретном месте. Рейтинг каждого фактора определяется по стандартной шкале, а общий показатель может быть использован для уточнения места данного вида деятельности в иерархической структуре организации.
- Оплата труда осуществляется на основании сопоставления с заработной платой работников, осуществляющих аналогичные функции в других организациях.
- Система оплаты формируется с учетом требований законодательства, состояния рынка труда, а также имеющихся у организации возможностей.

Заработная плата конкретного работника в рамках существующей в штатном расписании "вилки" определяется также на основании ряда факторов: стаж на предприятии, опыт, уровень образования и др.; или же на основании комбинации этих и других параметров.

Подобные методы используются в американских компаниях более 50 лет. Они зарекомендовали себя как хороший механизм для поддержания внутреннего и внешнего паритета.

Однако эта система не может решить проблемы компрессии заработной платы при найме новых работников или же при продвижении сотрудников по службе. Для того, чтобы успешно осуществлять набор новых работников на рынке труда, фирмы должны иметь возможность предложить им заработную плату более высокую, чем конкуренты; а это подразумевает возможное возникновение неравенства в оплате труда по сравнению с работниками, которые уже некоторое время работают на данной фирме. Это происходит потому, что корпорации обычно не склонны повышать оклады должностным лицам автоматически, когда обзор состояния системы оплаты труда указывает на повышение ставок заработной платы. Увеличение заработной платы может оказаться слишком накладным, а отказ от этого дает возможность фирме сохранить уровень оплаты труда ранее нанятых работников ниже среднерыночного, без учета их опыта и заслуг.

Особенно серьезна проблема компрессии, с точки зрения нарушения паритета заработной платы, для работников с низкой эффективностью труда. К этой категории чаще всего относят низкоквалифицированных рабочих.

Некоторые считают, что компании должны решать проблему нарушения паритета в результате компрессии путем регулярного повышения зарплаты каждому (когда обзор системы оплаты труда укажет на необходимость этого действия).

**Некоторые компании просят своих менеджеров регулировать величину заработной платы своих подчиненных в рамках соответствующей "вилки" заработной платы в соответствии с эффективностью их работы, чтобы иметь возможность стабильно повышать заработную плату в течении ряда лет хорошим работникам до тех пор, пока она не достигнет верхней границы "вилки"; а заработную плату низкоквалифицированных работников повышать очень медленно или же совсем не повышать, удерживая ее на уровне нижней границы. Данная система предполагает приоритет эффективности расхода фонда оплаты труда над регулированием паритета заработной платы, поскольку хорошие работники могут рассчитывать на поощрение, а плохие — наказываются.**

Но конфликтные ситуации, возникающие на почве разочарования неравенством в системе оплаты, не являются порождением системы оценки должностных обязанностей.

#### ***А. Система оплаты труда в зависимости от квалификации работника***

Этот принцип оплаты ставит уровень заработной платы в зависимость только от возможностей индивидуума. Использование его обусловлено существованием ряда проблем, связанных со структурой системы оплаты труда, созданной на основе оценки различных должностей. "Вилка" оклада, соответствующая должности, ограничивает возможность увеличения заработной платы индивидуума. Следовательно, изменение статуса и величины оплаты труда возможно только с продвижением по службе. Это приводит к стремлению технических специалистов занимать посты руководителей, хотя их квалификация и интересы соответствуют конкретной технической деятельности. Если продвижение невозможно, то работники, испытывающие потребность в профессиональном росте, оказываются неудовлетворенными. Кроме того, следует отметить, что система оценки должностей снижает гибкость в перемещении сотрудников внутри организации. Если такое перемещение связано с переводом на должность с более низким рейтингом, то страх перед понижением зарплаты и потерей статуса становится серьезным препятствием для перевода. Пока сохраняются границы в оплате труда в рамках конкретной должности, то боязнь уменьшения заработной платы будет делать переводы работников с одной должности на другую практически невозможными.

Система оплаты труда в зависимости от квалификации работника является ступенчатой — от наиболее низкого уровня квалификации к наиболее высокому. Работники принимаются в компанию на низший уровень и постепенно с ростом мастерства продвигаются вверх, при условии, что они демонстрируют соответствующие данному уровню возможности. Такая система гарантирует более высокую оплату наиболее квалифицированным работникам, а также стимулирует приобретение более высокой квалификации.

Системы оплаты труда на основе квалификации индивидуума обеспечивают большую гибкость политики управления ЧР при переводе сотрудников с одной должности на другую, при внедрении новых технологических процессов. Меняет мировоззрение менеджеров. Вместо того, чтобы ограничивать продвижение по службе, менеджер должен сосредотачивать свои усилия на максимально эффективном использовании возможностей своих подчиненных, поскольку каждый работник получает зарплату в зависимости от уровня своей квалификации.

Более того, наибольшее преимущество этой системы оплаты заключается в том, что она способствует развитию личности. Квалификационная система оплаты заставляет и менеджера повышать степень своей компетентности, в результате чего происходит рост его благосостояния и повышается эффективность функционирования компании.

Такая система оплаты труда была испробована на техническом персонале в научно-исследовательских организациях и получила наименование "технической лестницы": Она с успехом применяется и для организации оплаты труда у других видов работников, например юристов, торговых работников и др. Система оплаты труда в зависимости от квалификации работника может быть использована и в организации материального стимулирования производственных работников. Целый ряд компаний разработал планы ее внедрения на своих передовых заводах. Преимущества новой системы оплаты труда были по достоинству оценены как рабочими, так и руководителями.

Оплата по квалификации способствует тому, что хорошие работники остаются на своих должностях и стремятся повышать свою компетенцию, а не ищут возможностей заняться руководящей деятельностью. Таким образом удается избежать потерь хороших специалистов, которые могут стать плохими руководителями.

Но и в рамках данной системы существует ряд проблем, требующих внимания. С одной стороны, достаточно большое количество работников может через несколько лет достичь высшего уровня квалификации и обнаружить, что их возможности исчерпаны. В этом случае необходим механизм, позволяющий таким сотрудникам продолжать поиск путей повышения эффективности компании, а с ней и уровня своих доходов.

С другой стороны, программы повышения квалификации работников стоят достаточно дорого. Кроме того, более квалифицированному работнику выплачивается более высокая заработная плата, что и стимулирует его к

дальнейшему повышению уровня квалификации.

Очевидно, что, экономическая эффективность системы материального стимулирования в организациях, где не требуется постоянный рост квалификации сотрудников, сомнительна.

В рамках данной системы трудно достичь внешнего паритета в оплате труда. Каждая компания имеет свою собственную структуру, собственный рейтинг должностей и систему оценки квалификации работников, и ищущие работу имеют возможность сравнивать и выбирать организацию, где они могут получить более высокую зарплату, имея тот же уровень квалификации. Возможно также, что работники придут к мысли, что уровень их квалификации заслуживает более высокой оплаты, чем это возможно в рамках системы. И если не будет эффективной возможности сопоставления уровней квалификации и заработной платы, то аппетиты работников будут бесконтрольно расти.

Но самой серьезной проблемой при внедрении системы оплаты труда в зависимости от квалификации остается администрирование. Для нормального функционирования этой системы необходимо уделять внимание росту квалификации всех и каждого, а так же разработать методы определения количественных и качественных характеристик специальностей, потребностей в работниках той или иной квалификации, а также пути определения действительного соответствия конкретного работника данному уровню квалификации. Последний вопрос, касающийся соответствия уровня квалификации занимаемой должности, достаточно просто решается на уровне низших звеньев, но довольно сложен — для высшего руководящего состава.

Внедрение системы оплаты труда в зависимости от уровня квалификации конкретного работника позволяет повысить эффективность функционирования организации и способствует росту благосостояния "хороших" работников, особенно сотрудников высшего управленческого звена. Однако руководство не всегда правильно может оценить знания, опыт и квалификацию работника, и в этом вопросе неизбежны ошибки. Эффективность функционирования системы может быть обеспечена только в организациях с хорошим моральным климатом и в условиях всеобщего доверия. Следует сказать, что данная система подходит лишь для тех организаций, где требования к уровню квалификации сотрудников достаточно высоки и постоянно изменяются. Такую систему трудно внедрить в организациях, где существует традиционная система оценки различных должностей.

### ***Б. Система оплаты труда в зависимости от стажа работы в организации***

**Система оплаты труда может быть построена также на основе учета стажа работы сотрудников. Принцип ее построения аналогичен системе оплаты труда в зависимости от квалификации работника с той лишь разницей, что критерием роста оплаты труда выступает не уровень квалификации, а стаж работника.**

Стаж работы является основным критерием при назначении зарплаты в

ряде стран. Японские компании, например, используют поощрение за выслугу лет наряду с другими факторами материального стимулирования. В США использование системы повышения оплаты труда в соответствии со стажем работы стимулируется деятельностью профессиональных союзов. Не доверяя менеджерам, профсоюзы в любой системе оплаты труда, связанной с его результатами, усматривают возможность произвола со стороны руководства. В связи с этим они предпочитают придерживаться строгой системы, где оплата труда четко зависит от стажа работы. И все же для многих руководителей система оплаты труда в зависимости от стажа работы является неприемлемой, поскольку они справедливо полагают, что в первую очередь следует поощрять личное мастерство, усилия и заслуги.

### ***В. Системы оплаты труда по результатам деятельности***

Существует ряд причин, по которым организации предпочитают платить своим сотрудникам в соответствии с результатами их деятельности:

- оплата по результатам труда часто стимулирует необходимое поведение;
- эта система оплаты способствует привлечению творческих работников;
- система оплаты труда по результатам способствует закреплению хороших работников и позволяет легко избавиться от плохих;
- в США многие работники, как менеджеры, так и рабочие и специалисты, предпочитают получать заработную плату по результатам своей деятельности.

Исходя из этих причин, многие организации внедряют у себя разновидности системы такой оплаты труда по результатам. Но существует большой разрыв между теоретическими выкладками и практическим функционированием подобных систем.

Системы оплаты труда и премирования по результатам можно классифицировать исходя из уровня, на котором определяется результат: индивидуум, группа, организация. Так, существуют сдельная оплата и премирование исполнителей, в качестве стимулирования индивидуальной деятельности; оплата в соответствии с производительностью и оплата в соответствии с эффективностью использования затрат, в качестве систем поощрения групповой деятельности, а также деление прибыли и оплата в зависимости от производительности, для вознаграждения деятельности в масштабах организации.

Изначально под платой по результатам труда подразумевалась оплата результатов труда индивидуума — сдельная система оплаты для производственных работников, а также премии за выработку или премии за высокие результаты труда. Но в последнее десятилетие наблюдается повсеместное вытеснение сдельной системы оплаты труда, так как считается, что такая система оплаты приводит к нефункциональному поведению: низкому уровню кооперации, искусственному сокращению производства, нежеланию изменять стандарты. Соответственно, много вопросов возникает вокруг выплаты премий исполнителям, поскольку также отмечаются отрица-

тельные эффекты.

В то же самое время стимулирующие системы в масштабах организации становятся все более популярными, в частности потому, что руководство получило возможность посредством этих систем стимулировать развитие кооперации, что ведет к повышению производительности труда и развитию инновационных процессов. Оговоримся, что для нормального функционирования такой системы должны быть созданы определенные условия.

Разработка индивидуальной системы оплаты труда в зависимости от результата требует проведения анализа поставленной задачи. Один из вопросов заключается в том, как должен осуществляться контроль за результатами деятельности работников. Кроме того, следует определить зависимость объема и качества выполняемой работы и ее результатом. В целях эффективного стимулирования труда следует определить "соответствующий результат". К сожалению многие системы оплаты труда по результатам работы организации оказывались неэффективными из-за неправильной классификации результатов. Поскольку каждый конкретный работник не имеет возможности контролировать общий результат деятельности организации, то расчет зависимости размера оплаты труда для всех работников исходя из общефирменного показателя неправомерен.

Выбор соответствующего критерия для оценки результатов работы является наиболее важной проблемой при разработке системы оплаты труда в зависимости от результата. Невключение всех показателей, характеризующих эффективность труда в комплексный критерий для оценки этой эффективности, может привести к негативным последствиям. Например, сотрудники, отвечающие за сбыт и получающие премии за объем проданной продукции, могут постараться сбыть ненужный потребителю товар, и, тем самым, подорвать доверие к фирме. Эти же сотрудники, также, могут принять заказы и выдать обязательства, которые не могут быть выполнены производственными подразделениями.

Сложность выработки комплексного критерия чаще всего приводит к использованию субъективной оценки. Субъективные оценки деятельности того или иного сотрудника могут являться стимулирующими факторами, если построены на тщательном анализе выполняемой работы и если между работниками и управленческим персоналом установилось доверие и взаимопонимание. К сожалению, в большинстве случаев эти условия не реализуются.

### ***Г. Индивидуализация оплаты труда. Оценка заслуг***

В последние годы в США, Франции и многих других странах получила широкое распространение индивидуализация заработной платы, основанная на оценке заслуг.

Смысл оценки заслуг сводится к следующему: работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям могут добиваться различных результатов в работе. Эти различия должны найти отражение в заработной плате. Эта задача решается с помощью дифференциации заработной платы в рамках разряда или должности.

"Вилки" тарифа (оклада) как правило имеют три ступени ставок (минимум — средняя — максимум). Как правило движение ставок от минимума до середины происходит на основе стажа работы.

Затем рост ставки от середины "вилки" до максимума осуществляется на основании результатов работы за определенный период. В данном случае прибавка к заработной плате принимает форму надбавки "за заслуги". Этот вид индивидуального регулирования заработной платы имеет сегодня практически повсеместное распространение и таит в себе большой стимулирующий потенциал.

Движение ставок внутри "вилки" тарифа или оклада осуществляется на базе сравнения фактических показателей выполнения работы за определенный период с установленными нормативами. Величина "вилки" тарифов (окладов) колеблется как по компаниям, так и по категориям наемных работников — от 10-20% у рабочих до 15-35% у служащих и до 35-50-100% у специалистов и менеджеров.

Практика использования оценки заслуг показывает, что контингент работников, на которых она распространяется, постепенно расширяется. Вначале оценка заслуг применялась при организации заработной платы "белых воротничков" (ИТР, менеджеров и служащих), результаты которых трудно выразить с помощью каких-либо точных показателей. Однако по мере объективного сближения содержания труда работников умственного и физического труда происходит сближение и методов их оплаты. В США оценку заслуг специалистов проводит 80% компаний, а рабочих — приблизительно 50%.

Во Франции индивидуализация заработной платы используется преимущественно для управленческих работников и специалистов. В отношении рабочих этот принцип применяется меньше. Но есть фирмы,

которые применяют индивидуализацию заработной платы в отношении всех категорий работников. Например, химическая фирма "ЗМ" применяет политику заработной платы, основанную на оценке индивидуальных показателей работы, в отношении всех 3800 работников, начиная с 1986 г. Проведенные опросы показали, что 3/4 работников считают, что заработная плата должна в большей степени ориентироваться на индивидуальные результаты.

Основной метод оценки индивидуальных показателей — ежегодная аттестация, которая имеет целью определение профессиональной компетентности работников, выявление их потребностей в профессиональном обучении, а также пожеланий по поводу профессионального продвижения на ближайшее время. При аттестации на "ЗМ" используется специальная методика профессиональной оценки, с которой должны быть предварительно ознакомлены и работники, и их непосредственные начальники. Методика аттестации разрабатывается рабочей группой, состоящей из линейных руководителей, рядовых работников и представителей профсоюза. В числе критериев оценки — адаптация к рабочему месту, качество работы, производительность, соблюдение техники безопасности, инициативность, способность определять поломку и т.д. В листке для оценки работы содержится также перечень пожеланий, касающийся ее показателей, и предложения самого работника по его обязанностям. Для отдельных категорий персонала аттестационными критериями служат степень достижения поставленных целей в соответствующие им сроки, а также перечень общих и специфических требований. Путем индивидуализации достигается регулирование заработной платы.

Выплаты надбавок за заслуги осуществляются на основании очередной аттестации работника. Ее проводят у рабочих каждые 9-12 месяцев; у мастеров каждые 1,5 года, а у специалистов каждые 2-3 года.

Успешное осуществление индивидуализации оплаты труда требует совершенствования методов его оценки с целью достаточной мотивации персонала. Кроме того, необходимо ответственно подойти к установлению соотношения между постоянной и переменными частями заработной платы с учетом "психологического порога", ниже которого переменная часть заработной платы утрачивает свою стимулирующую роль и не воспринимается как адекватное вознаграждение за затраченный труд.

Наилучший эффект, как показывает опыт, достигается там, где надбавки к заработной плате составляют не менее 1/7 заработка работника. Хотя это не является общим правилом, однако большинство французских организаций придерживается именно такой системы.

В связи с тем, что оплата труда каждого работника тесно связана с качеством его труда, особое значение приобретает методика оценки, которая носит многофакторный характер. Выбор факторов тесно связан с родом деятельности, с местом работы и т.д. В США это чаще всего: результативность работы, своевременность исполнения, качество, стиль

работы, метод работы, затраченное время.

Для повышения точности и объективности оценивания западными специалистами разработана **пофакторная модель оценки**, согласно которой деловые и личные качества работников должны оцениваться с использованием набора показателей, имеющих пять степеней, характеризующих различия в выполнении работ. Например, английскими специалистами был разработан следующий набор факторов (5) и степеней (А, В, С, Д, Е):

1. Быстрота выполнения работы, проекта, задачи:

- А — очень медленно;
- В — медленно;
- С — средне;
- Д — быстро;
- Е — очень быстро.

2. Готовность принять решение:

- А — перекладывает ответственность на другого;
- В — уклоняется от ответственности;
- С — средний уровень;
- Д — любит принимать решения;
- Е — ищет ответственную работу.

3. Инициативность в разработке проекта, зданий и т.п.:

- А — идет по проторенной дороге;
- В — изредка вносит предложения;
- С — средний уровень;
- Д — часто вносит предложения;
- Е — часто вносит оригинальные предложения.

4. Отношение к коллективу:

- А — активный антагонист;
- В — пассивный антагонист;
- С — нейтрален;
- Д — пассивно контактен;
- Е — активно контактен.

5. Качество работы:

- А — много ошибок;
- В — небрежен в работе;
- С — средний уровень;
- Д — старательный;
- Е — очень аккуратный.

Каждой из степени различия показателей соответствует определенной число баллов: для А — 12-35, для В — 36-59, для С — 60-83, для Д — 84-96, для Е — 97-108. Среднее количество баллов получается путем деления набранной суммы на число факторов — 5.

Работники, добивающиеся самых высоких результатов, продвигаются по службе. Материальное поощрение предусматривается начиная со степени "соответствие работы установленным требованиям". Таких работников

обычно бывает около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10 % и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

В последние годы стала заметно ощущаться тенденция к установлению "норм" распределения работников по размерам тарифа или окладов внутри их должностной "вилки". Такая процедура в США получила название "зоны контроля". Наиболее разумная формула распределения персонала по методу "зоны контроля" выглядит следующим образом: 70% работников должны получать ставки в пределах минимума (средней величины должностнойвилки), 25% — в пределах средней величины между серединой должностнойвилки и ее максимумом, и лишь 5% наиболее одаренных и результативных работников могут иметь максимальные ставки. И хотя такое распределение работников по размерам тарифов или окладов нередко нарушается из-за различных причин (текучести персонала, колебаний спроса и предложения на рынке труда и т.д.), подобный статистический метод "зоны контроля" используется при определении потенциальной потребности в фонде надбавок за заслуги в отношении различных подразделений компании.

Оценка заслуг проводится, как было сказано, с периодичностью один раз в год. Что касается вновь принимаемых на работу, то они проходят аттестацию чаще всего один раз в полугодие или даже ежеквартально. За это время к ним успевают присмотреться, указать на ошибки.

В настоящее время наметилось стремление большего привлечения к оценке самих оцениваемых. Западные специалисты считают, что самооценка обязательно должна учитываться при подведении итогов. Ряд серьезных исследований показывают, что если работнику дать возможность самому оценивать свой уровень выполнения установленных требований, то он, как правило, проявляет максимум сознательности и бывает сверхсамокритичным.

Когда наемный работник достиг максимальной ставки по своему разряду (категории), дальнейший рост его заработной платы по результатам труда происходит за счет перевода его в более высокий тарифный разряд или должностную категорию. При этом существует одна особенность системы оплаты труда американского типа: для одаренных научно-технических работников (а их удельный вес оценивается в 0,5 — 1,0% штатного расписания фирмы) установлены оклады на уровне руководителей подразделений, где они работают. Таким путем руководство фирм стимулирует творческую отдачу специалистов и предотвращает их бегство в ряды руководителей для получения более высокой заработной платы.

#### ***Д. Системы премирования. Гибкие системы участия.***

Хотя премиальные системы материального стимулирования не носят всеобъемлющего характера за рубежом (как это было до недавнего времени в нашей стране), они используются достаточно широко во всех случаях, когда способствуют повышению трудовой и творческой активности персонала, улучшению индивидуальных и общеорганизационных результатов производственной деятельности.

Практика показывает, что использование гибких систем участия позволяет значительно повысить уровень оплаты труда работников за счет реализации возможностей роста производительности труда и прибыльности, хотя одновременно с этим персонал, задействованный в системах, должен быть готов разделить с компанией и риск понести убытки.

Наиболее распространенными направлениями стимулирования работников с помощью премий являются:

- достижение высоких количественных результатов работы (объем продукции или выполнение услуг, масса прибыли);
- эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев и поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт);
- высокое качество работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, повышение надежности, улучшение потребительских свойств продукции);
- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых).

Введению той или иной системы премирования должен предшествовать тщательный анализ. Определяющим фактором при решении вопроса о введении системы является оценка ее влияния на снижение организационных издержек и увеличение массы прибыли. В ходе подготовки системы определяются круг премируемых, количество и характер показателей (факторов) премирования, порядок их учета и оценки, размеры премий.

При подготовке систем премирования (как и любой другой системы материального стимулирования), нельзя забывать о таких ситуационных факторах, как государственное регулирование и деятельность профсоюзов. Вопросы премирования находят отражение в коллективном договоре или специальном положении о премировании (приложение к коллективному договору).

Для эффективного функционирования гибких систем оплаты труда необходимо обеспечить стабильность состава работников организации. С целью стабилизации занятости в зарубежных компаниях проводят, в частности, такие мероприятия:

- привлечение временного персонала в периоды циклического подъема;
- перемещения персонала внутри компании;
- переквалификация работников и обучение их новым специальностям;
- сокращение рабочей недели в периоды ухудшения конъюнктуры;
- внеочередные отпуска и досрочный выход на пенсию.

Перечисленные мероприятия не гарантируют стабильной занятости каждому работнику автоматически. Основная их задача — сохранить необходимое число наиболее квалифицированных работников, стимулировать их желание постоянно повышать производительность труда и эффективность своей

работы.

В зависимости от количества показателей (факторов), учитываемых при оценке результатов труда и определяющих размер премии, системы премирования могут быть однофакторными, многофакторными и "всефакторными".

Однофакторные системы предусматривают выплату премий по результатам оценки какого-либо одного показателя.

Примером однофакторной системы премирования может служить так называемая премия за посещаемость, направленная на повышение заинтересованности работника в снижении числа неявок на работу. В Великобритании такой формой премирования охвачено более 30% рабочих. Поощрение может принимать форму индивидуальной и коллективной премии. В первом случае фактором премирования служит посещаемость отдельных работников. Например, полностью отработавшим рабочую неделю выплачивается премия в размере 5-8% тарифного заработка. В случае коллективного премирования таким показателем является снижение общего числа невыходов на работу в цехе, подразделении или компании в целом.

Многофакторные системы предусматривают выплату премий по результатам оценки нескольких показателей. При введении таких систем оценивается роль каждого фактора в достижении ожидаемого эффекта, устанавливаются общие размеры премии и выплаты по каждому отдельному показателю в зависимости от уровня его достижения.

В отдельных фирмах размеры премий, получаемых персоналом, ставятся в зависимость не от одного или нескольких частных факторов, а от какого-либо синтетического показателя, реализация которого обеспечивала бы наилучшее использование всех производственных ресурсов, т.е. всех составляющих экономической эффективности коммерческой деятельности. Такие системы получили название "всефакторных". В качестве синтетического фактора премирования можно использовать показатель общей производительности (отношение стоимости реализуемой продукции ко всем издержкам организации).

Если однофакторные и многофакторные системы премирования могут быть как индивидуальными, так и групповыми; то "всефакторные" системы применяются для стимулирования всех работников организации (подразделения) и носят исключительно коллективный характер.

Представляется интересным рассмотреть существующие ныне системы коллективного премирования, подробное описание которых дал на своих страницах журнал MTM JOURNAL.

В системах материального стимулирования часто задействуется принцип "участия работников в результатах хозяйственной деятельности фирмы", под которым понимается коллективное премирование персонала с целью повышения производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансовых показателей функционирования фирмы.

В связи с распространением коллективных форм организации труда,

широким внедрением "участия трудящихся в управлении", изменением стиля и методов управления ЧР все большее распространение получают коллективные формы оплаты труда, а также системы коллективного премирования. В американской литературе формы коллективного премирования обозначаются единым термином — "гейншеринг", хотя во многих фирмах имеются свои, специфические названия. Коллективное премирование, имеющее своей целью повышение заинтересованности работников в результатах деятельности организации, применяется более ста лет, однако до последнего времени распространение этой системы было незначительным. Лишь в 50-е годы наметился серьезный интерес к ней, который выразился в использовании этой системы в 8 тыс. американских компаний. В дальнейшем распространение системы пошло чрезвычайно быстрыми темпами: к середине 70-х годов она применялась уже в 186 тыс. американских фирм, а в середине 80-х — в 350 тыс.

Широкое распространение получила *система коллективного премирования Скенлона*. Впервые она была внедрена в американскую промышленность в середине 30-х годов. Несмотря на то, что результаты внедрения этой системы большей частью являются коммерческой тайной и широко не рекламируются, по оценкам американских специалистов, в настоящее время она действует почти на 1 тыс. фирм. По системе Скенлона ежемесячные премии выплачиваются по результатам работы за предшествующий месяц. Условиями премирования предусматривается распределение среди рабочих части суммы, сэкономленной в результате сокращения доли издержек на рабочую силу в общей стоимости готовой продукции против нормативной. Норматив представляет собой процентную долю фонда оплаты труда в объеме реализации продукции за ряд предшествующих лет, умноженный на фактический объем продаж в отчетном периоде.

Если фактические расходы организации на заработную плату оказываются ниже нормативной величины, сэкономленная сумма формирует премиальный фонд. Одна часть этого фонда (обычно 25%) составляет долю компании и идет на увеличение массы прибыли, вторая (оставшиеся 75%) — доля работников, которая используется для их премирования. Из доли работников 20% направляются в резервный фонд, используемый для покрытия дополнительных издержек фирмы в те периоды, когда доля затрат на рабочую силу в стоимости готовой продукции превышает нормативную. Причем неиспользованные средства резервного фонда за прошлые года направляются на премирование работников по итогам года. Средства, идущие на премирование персонала по итогам года распределяются между работниками пропорционально их партисипативной заработной плате (т.е. заработной плате, используемой в качестве базиса для целей премирования).

Сердцевиной системы Скэнлона (как, впрочем, и других систем коллективного премирования) является широкое привлечение всех работников организации к поиску путей повышения производительности труда, совершенствованию производства, росту его эффективности, сокращению и ликвидации всяческих потерь. Введению в действие этой

системы соопутствует создание смешанного комитета рабочих и управляющих, на заседаниях которого рассматриваются предложения по снижению издержек. Для внедрения предлагаемого изменения необходимо, чтобы за это проголосовало не менее 75% сотрудников. В противном случае, практически любое нововведение окажется неэффективным, а его внедрение чисто символическим.

Очень близко к системе Скенлона примыкает *система Раккера*, суть которой заключается в определении нормативного коэффициента условно-чистой продукции (добавленной стоимости) фирмы на каждый доллар затрат, как материальных, так и трудовых. В качестве критерия производительности труда используется норматив условно-чистой продукции на доллар, затраченный на рабочую силу. Такие нормативы разрабатываются сроком на пять лет. В их динамике отражается экономия фонда заработной платы на единицу условно-чистой продукции за счет роста производительности труда. Распределение экономии зарплаты, полученной от роста производительности труда, осуществляется между работниками организации и ее владельцами (в форме дополнительной прибыли), как правило, в равных долях.

Характерной чертой систем Скенлона и Раккера является ориентация на сотрудничество персонала организации и предпринимателей, активизацию инициативы работников по повышению эффективности производства, сокращению потерь рабочего времени и т.д. По имеющимся данным, применение подобных систем коллективного премирования ведет к росту часовой выработки рабочих на 15-20%, а иногда и 30%.

Вместе с тем на динамику нормативов, как по системе Скенлона, так и по системе Раккера, оказывают влияние внешние факторы, которые находятся вне непосредственного контроля производственных рабочих. К таким факторам относятся: изменение номенклатуры выпускаемой продукции, продажных цен на готовые изделия и на закупаемые ресурсы; рост заработной платы, изменение производственных процессов, совершенствование материально-технической базы производства. Поэтому считается, что такие системы трудно применять на предприятиях с широкой диверсификацией производства.

Попытки решения этих проблем привели американских специалистов к созданию *плана "Импрошейр"*. Его принципиальное отличие от систем Скенлона и Раккера состоит в том, что критерием производительности труда является единица трудоемкости каждого вида выпускаемой продукции. По сути дела, показателем премирования, определяющим размер премии, является снижение производственной трудоемкости продукции по сравнению с ее нормативной величиной.

План предполагает наличие хорошо поставленной финансовой отчетности и нормирования труда. Важным составным элементом этого плана является контролируемая сменная выработка.

"Участие в прибылях"

В системе материального стимулирования, применяемой за рубежом, все более широкое распространение получают различные формы участия в прибылях или "в успехе предприятия".

В литературе нередко системы участия в прибылях отождествляют с системами коллективного премирования, что объясняется, по всей вероятности, внешней схожестью форм и методов предоставления трудящимся соответствующих выплат, а также зависимостью последних от конечных результатов работы коллектива. Однако между двумя этими формами стимулирования есть существенное различие.

В системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности коллектива организации, например, за рост производительности, снижение издержек и т.п. Источником премирования является добавочная внутриорганизационная прибыль или, точнее говоря, экономия, получаемая благодаря снижению издержек производства. В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Источником вознаграждения является общая или балансовая прибыль организации, размер которой зависит не только от производственных показателей персонала, но и от общих результатов деятельности организации, зависящих, в свою очередь, от конъюнктуры рынка, уровня цен и т.п.

Цели внедрения систем участия в прибылях заключаются в создании атмосферы приобщения работников к интересам своих компаний, улучшении социально-психологического климата на производстве, снижении напряженности в трудовых отношениях. По мнению специалистов, системы участия в прибылях оказывают положительное влияние на уровень производительности труда. Так, исследование Института управления и трудовых отношений при Рутгерском университете (США), охватившее период с 1971 по 1985 гг., показало, что фирмы, где действуют системы участия в прибылях работали более эффективно чем фирмы, не вводившие эти системы.

Деятельность организаций по привлечению персонала к участию в акционерном капитале и распределении прибыли находит активную поддержку государства, выражающуюся в соответствующей системе

законодательного регулирования:

В ФРГ в начале 60-х годов был принят закон "О содействии созданию собственности у рабочих и служащих", а в 1983 г. — "О долевом участии в капитале", расширивший возможности участия работников в прибылях.

Во Франции в 1967 г. был принят закон "Об участии рабочих и служащих в результатах деятельности предприятий", по которому системы участия стали обязательными для всех частных предприятий с числом работников свыше 100 человек. В 1986 г. был принят новый закон, распространяющий коллективно-договорное регулирование на системы участия в прибылях, включая установление критериев распределения прибыли, периодичность выплат, порядок информирования персонала об экономическом и финансовом положении фирмы.

В Великобритании в 1978 г. был принят закон "О системах финансового участия работников предприятий", предусматривавший для кадровых работников предприятий возможность стать владельцами так называемого "доверительного фонда", который формируется из прибыли, не облагаемой налогами.

В США системы участия в прибылях имеют давнюю историю, но сколько-нибудь заметное их развитие относится к периоду Второй Мировой войны. Это объясняется стремлением предпринимателей в тот период отказаться от наличных выплат персоналу, подменяя их отсроченными выплатами. В послевоенные годы число фирм, применявших системы участия в прибылях, продолжало расти. Этому способствовало принятие в 1974 г. закона "О программах передачи акционерной собственности рабочим и служащим", предусматривавшего значительные налоговые льготы компаниям, применявшим эти программы.

Правовые отношения участия работников в прибылях регулируются в США законом "О гарантированных доходах пенсионеров", "Сводом законов о внутренних доходах". Эти документы поощряют предпринимателей создавать различные системы накоплений для работников своих предприятий.

Системы участия в прибылях можно различать по способам установления распределяемой между работниками части прибыли, методам расчета долей "участия" работников в прибыли, требованиям к работникам для участия в системе (возраст, стаж и т.д.), формам выплат и др.

Обобщенное представление о функционировании систем участия в прибылях дают материалы обследования, проведенного Бюро статистики труда США в 1989 г. Обследованием было охвачено 16% работников, занятых полное время на средних и крупных частных предприятиях, более 5 млн. чел. По его результатам можно увидеть, что подавляющее большинство обследованных (81%) — участники систем отсроченных выплат, при которых распределяемые между персоналом доходы зачисляются на депозит предприятия, с условием, что они не могут быть изъяты наличными до выхода работника на пенсию или до другой оговоренной в условиях даты. Лишь 6% обследованных участвовали в системах, предполагающих наличные выплаты всей причитающейся работникам прибыли, а около 13% — в смешанных

системах, предусматривающих выплату части прибыли наличными, с помещением на депозит предприятия оставшейся суммы.

Предприниматели используют различные методы определения размера прибыли, подлежащей распределению между персоналом, участвующим в системе. Как свидетельствуют материалы вышеназванного обследования, в системах, не имевших заранее установленной формулы или методики определения части прибыли, направляемой для распределения, было задействовано 40% персонала. Процент получаемой сотрудником прибыли в этом случае ежегодно устанавливается Советом директоров и не гарантирован в будущем.

Остальные 60% работников были участниками систем с заранее установленным механизмом (фиксированной формулой) распределения прибыли. В одних компаниях для распределения устанавливается фиксированный процент прибыли, в других — этот процент меняется (скользящий процент) в зависимости от изменения заранее оговоренных факторов.

Также существуют различия в способах распределения части прибыли между персоналом. В большинстве случаев системы участия предусматривают распределение прибыли пропорционально заработной плате работников. Другими словами, доля работника в распределяемой части прибыли соответствует доле его годовой заработной платы в общем фонде заработной платы всех участников системы.

При распределении прибыли с учетом размера заработной платы персонала и стажа работы в компании обычно используется балльная система. В этом случае, например, работник получает 1 балл за каждый год стажа и 1 балл за каждую тысячу долларов заработной платы. Отчисления работникам определяются отношением суммы баллов каждого работника к общему числу баллов всех участников.

Одним из ключевых факторов, определяющих эффективность систем премирования, является размер вознаграждения. Чем ближе доля вознаграждения к 50% от базовой заработной платы, тем лучше результаты деятельности компании. Например, в "Мотороле", где 90% работников охвачены подобными системами, доля премий составляет 42% базовой годовой зарплаты. На предприятиях этой компании уровень брака снизился на две трети, резко сократился уровень омертвления оборотных средств во внутрипроизводственных запасах, прирост производительности труда на многих участках составил 20 — 30%. Однако на большинстве предприятий процент вознаграждения значительно меньше.

#### Социальные выплаты и льготы

Социальные выплаты и льготы, предоставляемые помимо прямого материального поощрения, играют важную роль в стимулировании трудовой активности персонала в зарубежной практике управления. Примером социальной активности предприятий в этом могут служить оплаченное, но неотработанное рабочее время (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни, некоторые виды отпусков по личным вопросам); страховка за счет

компании; пенсии по старости, по инвалидности, в случае потери кормильца; оплата компанией всевозможных услуг персоналу; питание в кафетериях и др.

По мнению зарубежных специалистов, такие льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер и превратились в жизненно важную потребность не только самих работников, но и членов их семей. По данным социологических обследований (в 1988 г.) в США доля выплат так называемого социального плана в общих издержках на рабочую силу достигла в некоторых фирмах 27%.

В последние годы находят развитие гибкие системы социальных выплат и льгот, суть которых в том, чтобы работник мог выбирать из набора дотаций, предлагаемых ему на предприятии то, что ему больше подходит. В обиходе такие системы образно называют "меню кафетерия", откуда работники по своему "вкусу" могут подобрать набор соответствующих выплат и льгот.

На каждого работника фирма резервирует определенную денежную сумму для оплаты установленного объема социальных льгот. Во многих фирмах сами работники из своей зарплаты могут делать отчисления на данный счет. Это способствует увеличению счета и обеспечивает работнику возможность приобретения других льгот, в том числе и выходящих за рамки установленных фирмой.

Создание для каждого работника специального счета под социальные льготы и выплаты позволяет фирме строго контролировать этот вид издержек на рабочую силу. С другой стороны, "меню кафетерия" является действительно очень гибким для работников. Большой популярностью пользуются так называемые банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, "больничные" дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять один или несколько дней для своих нужд, он может пользоваться запасом из банка отпусков, "выкупить" какое-то количество дней в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

На многих фирмах, если работник не желает получить льготы в натуральной форме, он может получить их стоимость в деньгах. Однако обмен всех имеющихся льгот и выплат на эквивалентную денежную сумму не допускается.

### **Материальное стимулирование инновационной деятельности**

В современных условиях западные компании большое внимание уделяют стимулированию нововведений.

На многих западноевропейских фирмах создаются на долговременной основе (например, на 5 лет) премиальные фонды за освоение и выпуск новой продукции. Их размер непосредственно зависит от прибыли, полученной от продажи новинки.

В отдельных компаниях устанавливается норматив на долю новой продукции в общем объеме продаж. С ним связывается и формирование премиальных фондов. В фирме "Сименс" для всех отделений установлено, что не менее 25% объема продаж должно приходиться на новую продукцию, которая не производилась 5 лет назад.

Премирование подразделений за создание новой продукции широко использует компания "Фиат". Так, в середине 80-х годов здесь под лозунгом "риск — ответственность — вознаграждение" значительно увеличили премии за эффективность работы подразделений по созданию новой продукции. Перестройке подверглась система премирования 300 высших управляющих, причем доля премий в общей сумме денежных выплат была тем больше, чем выше ранг. При этом расширилось применение так называемых "отложенных премий". Это означает, что за создание новой продукции устанавливаются высокие премии для управляющих, вовлеченных в процесс нововведений, но выплата их откладывается на фиксированный срок, например, на один или два года. По истечении срока предварительно установленный размер премии корректируется на коэффициент от 0 до 1,4 в зависимости от коммерческих успехов новшеств, от "поведения" новой продукции на рынке и ее оценки потребителем.

### ***Практика материального стимулирования в США***

**До недавнего времени американская система материального стимулирования оставалась довольно простой и включала три элемента: рабочие на конвейере получали почасовую оплату, инженерно-технические работники — фиксированную годовую ставку, а управленцы — бонусы, выплачиваемые в конце года. Система успешно работала многие десятилетия и, казалось бы, зачем ее менять;**

Однако, в последние годы все большее число фирм самых разнообразных отраслей промышленности — от сталелитейной до электронной — начинает экспериментировать с нововведениями в области оплаты труда, направленными на радикальное повышение производительности и снижение издержек.

Можно выделить несколько основных типов новых систем оплаты:

- Замена увеличения стандартной зарплаты выплатой

единовременных премий по итогам года.

- "Планы участия в прибылях".
- Системы "доплат за знания". Такие системы способствуют значительному повышению уровня профессионализма работников: прибавка к зарплате по этим системам зависит не от количества фактически произведенной продукции, а от того, какие новые знания и навыки приобрел сотрудник за последнее время по своей инициативе.

БОЛЬШИНСТВО новых систем оплаты имеет одну общую черту: при них гораздо большая часть заработка работника попадает в "рискованную", переменную, нестабильную часть, чем при обычных системах, и вся оплата, в целом, гораздо больше зависит от конечного результата.

Одной из причин перехода к новым системам оплаты труда является стремление резко повысить конкурентоспособность фирм. Дело в том, что новые системы не только побуждают работников повышать общефирменную производительность труда, но и привязывают размер переменных издержек, одной из составных частей которых являются расходы по оплате труда, к текущему состоянию дел фирмы. В Японии рабочие получают около 25% оплаты в форме разного рода гибких переменных бонусов. В Америке эта величина все еще чрезвычайно мала — около 1%.

То, что в сфере услуг переменные издержки составляют не менее 60-70% от общих приводит к тому, что "переменные" системы оплаты получают все большее распространение в поликлиниках, банках и других организациях, в которых оказываются различные услуги, основывающиеся на живом труде. Руководитель службы заработной платы корпорации "Бэнкерс траст" Дж. Хики говорит: "Каждый человек в той или иной степени жаден, и мы стараемся извлечь из этого пользу". Управляющие в Америке стремятся к гибкости в оплате подчиненных. Большая часть работников получают прибавку к зарплате ежегодно, а среди производственного персонала многие и ежеквартально.

Опросы общественного мнения свидетельствуют, что многим компаниям следует провести радикальные реформы систем оплаты труда. Так, недавнее обследование, проведенное исследовательским центром "Паблик адженда фаундейшен" показало, что 45% из 845 опрошенных рабочих и служащих не видят реальной связи между результатами своего труда и зарплатой. И это в самом деле так. Так называемые "прибавки за заслуги" чаще всего ничего общего не имеют с реальной оценкой заслуг работника. Многие трудовые соглашения между работодателями и профсоюзами изначально закладывают такие условия, при которых вышеуказанные прибавки получают поровну практически все рабочие (как передовые, так и отстающие). Понятно, что такая система не может мотивировать к более производительному труду.

Примером действенной системы материального стимулирования может служить система фирмы "Линкольн электрик", которая была впервые апробирована в 1934 году. С тех пор корпорация сохраняет высокий уровень производительности труда и прибыльности. В основе системы положена

поштучная оплата труда. Кроме суммарной платы за все произведенные им изделия, соответствующие стандартам качества, рабочий получает в конце года бонус, рассчитываемый на основе коэффициента, складывающегося из таких показателей, как степень надежности рабочего, уровень его профессионализма и творческой активности. Бонусы составляют, в среднем, около 97,6% базовой зарплаты. По данным американских ученых, производительность на "Линкольн электрик" в три раза превышает среднюю производительность в данной отрасли.

Однако, многие новые системы оплаты труда и премирования просто "не работают" ввиду того, что их составляют без учета социально-психологических особенностей работников, а также ввиду неправильной организации выполнения программ.

Характерен пример неудачного внедрения новой системы на фирме, производящей лопасти для турбин. Компания ввела систему поощрения за рост производительности труда. При этом забыли ввести дополнительный критерий — качество. В результате рабочие начали работать с фантастической быстротой, однако их лопасти разваливались после первого же пробного пуска турбины. Такие крупные потребители продукции фирмы, как "Дженерал электрик" и "Пратт энд Уитни" немедленно заявили о своем намерении расторгнуть контракты, и компании пришлось затратить массу денег на переделку брака.

Так почему же некоторые системы материального стимулирования "работают", а другие — нет? Чтобы ответить на этот вопрос, сотрудник Университета штата Кентукки, Марк Уоллес, провел двухгодичное исследование 45 американских компаний, внедривших у себя новые системы. Его вывод: самое главное — наличие четко сформулированной стратегии бизнеса. Из шести обследованных им компаний, начавших внедрение новой системы оплаты, не имея четкого представления о том, зачем им это нужно, ни одна не добилась успеха.

### ***"Участие в прибылях "***

Наиболее широко распространена система мотивации, основанная на "участии в прибылях": более 30% американских компаний используют ее. Причем 85% из них задерживают выплату части бонусов, перечисляя ее в пенсионные фонды для работников. Однако в последние годы все большее число фирм выплачивают бонусы наличными: это позволяет избежать слишком частых требований о повышении зарплаты.

Несмотря на то, что многие фирмы считают систему "участия в прибылях" достаточно мотивирующей, консультанты по вопросам оплаты труда не советуют увлекаться ею, так как, по их мнению, она мотивирует далеко не всех работников: ведь не все они в равной степени могут оказывать влияние на результаты работы фирмы, выражением которых является прибыль. Джером Розов, директор частной исследовательской фирмы, отмечает, что многие факторы, от которых зависят прибыли корпорации, не поддаются влиянию простых рабочих: это политика цен, уровень налогов, конъюнктура рынка. В таких условиях одно решение высшего руководства,

например о поглощении другой фирмы, может свести на нет все усилия рядовых работников и лишить их бонусов в конце года.

### ***"Участие в доходах". Оплата по результатам***

Более предпочтительной представляется система "участия в доходах". Она особенно эффективна на малых фирмах, с числом занятых менее 500 человек. Эта система вознаграждает работников за результаты, на которые они могут оказывать прямое воздействие. Хотя система появилась впервые около 50 лет назад, наибольшее распространение она получила в последние годы. Так, около 26% американских компаний используют эту систему, причем около 75% из них внедрили ее после 1980 года.

Рассмотрим пример компании, успешно внедрившей систему "участия в доходах". Фирма "Кэрриер", дочерняя компания корпорации "Юнайтед технолоджиз", перешла на эту систему в 1988 году. Экономия, полученная благодаря повышению производительности труда (при сохранении высокого качества), делится пополам между работником и фирмой. Все работники компании, начиная рядовым рабочим, и кончая менеджером высшего звена, получают одинаковый процент, что заставляет их работать в тесной кооперации, сплоченной командой.

Доказательством того, что система достаточно эффективна, может служить произошедший не так давно случай: в одном из цехов обрушился пол, часть оборудования провалилась. Все работники цеха — как производственные рабочие, так и вспомогательный персонал, трудились день и ночь, спасая оборудование, чтобы установить его на новом месте и немедленно возобновить работу: никто не хотел потерять бонуса за эту неделю. Комментируя этот случай, заместитель директора завода по вопросам оплаты труда отметил, что не приходилось ожидать от них такого поступка раньше, при старой системе стимулирования.

Критики системы "участия в доходах" утверждают, что система работает до тех пор, пока в ней есть элемент новизны. Однако опыт завода фирмы "Файерстоун" в Уилсоне свидетельствует о другом: система существует там уже более 10 лет и завод все эти годы остается самым лучшим в организации. Директор завода Л. Меддокс отмечает, что для поддержания высокого уровня мотивации необходимо постоянно корректировать конкретные пути реализации системы.

Системы, внедренные на заводах "Кэрриер" и "Файерстоун" имеют нечто общее (и специалисты утверждают, что именно это "нечто" обеспечивает им успех): к их разработке и практической реализации активно привлекались сами рабочие. Менеджеры "Кэрриер" говорят: "внедряя систему "участия в доходах", управляющие должны быть готовы делать две вещи: делиться с рабочими доходами, а также слушать их". Так, на заводе "Файерстоун" директор проводит ежеквартальные совещания с 1700 рабочими, разбитыми на группы по 70-80 человек, обсуждая с ними вопросы бюджета, условий труда, экономии ресурсов.

Наибольшая опасность, которая подстерегает организации, внедряющие новые системы материального стимулирования работников, заключается в том, что прибавки к зарплате могут стать чем-то чрезмерным, даже развращающим (если базовая оплата и так высока, или если дополнительные выплаты недостаточно тесно связаны с конечными результатами труда, выплачиваются автоматически, независимо от того, была ли неделя удачной).

Весьма болезненным является также вопрос о том, продолжать ли выплачивать бонусы отдельной группе, по-прежнему справляющейся со своими задачами, если компания в целом перестала получать прибыли. Президент компании "Беркшир хэзвей", У. Баффитт, считает, что надо выплачивать, не взирая ни на что: "Если бы я был во главе футбольной команды, проигрывающей одну игру за другой, но имеющей двух отличных игроков, я бы все равно платил этим двум игрокам по максимуму: нельзя наказывать талантливых людей за то, что их окружает толпа бездарностей. В противном случае команда навсегда останется в числе отстающих".

#### **Иные подходы**

Две другие компании, "Дюпон" и "Нюкор", используют совершенно иные подходы к организации системы стимулирования, обеспечивающие участие работников как в прибылях, так и в несении риска. С января 1988 года, все 20 тыс. работников отделения корпорации "Дюпон", занимающегося производством оптического волокна, отчисляют часть своей зарплаты в так называемый "рисковый" фонд. Этот процесс продолжается от трех до пяти лет, до тех пор, пока все работники не перечислят в фонд 6% своей годовой зарплаты.

Размер выплачиваемых бонусов зависит от того, как близко отделение приблизится к выполнению своей общей цели по росту доходов: 4% в год за вычетом инфляции. Если отделение достигает цели, каждый работник получает обратно свои 6%; если отделение превысит запланированный

показатель на 25%, работники получают свои 6%, плюс еще 6%; если превышение достигает 50% или больше, работники получают максимальный бонус, равный 6% +12%. Как и любая разумно спланированная система стимулирования, данная программа предусматривает и штрафные санкции: в случае, если план будет выполнен менее/чем на 80%, работники теряют свои отчисления в "рисковый" фонд.

Критики данной системы отмечают, что она имеет те же недостатки, что и система "участия в прибылях": многие работники не имеют достаточного влияния на конечные результаты работы всего отделения, кроме того, работники разных производственных единиц имеют зачастую совершенно разные производственные цели. Обеспокоенность система вызывает и у сотрудников научно-исследовательских подразделений: они опасаются, что отделение будет теперь обращать слишком много внимания на краткосрочные цели, в то время как НИОКР требуют долгосрочного планирования.

В металлургической компании "Ньюкор", разработана система, которую многие консультанты по вопросам материального стимулирования считают квинтэссенцией всего лучшего, что есть в других системах. Она включает участие в прибылях, специальные системы стимулирования для отдельных малых групп и активное вовлечение работников в решение вопросов организации материального стимулирования.

О том, что система работает, свидетельствует хотя бы тот факт, что после объявления о наличии на одном из заводов корпорации восьми вакансий, поступило 1300 заявок.

В чем особенность системы? Рабочие на заводах "Ньюкор" получают еженедельные бонусы, рассчитываемые в зависимости от количества тонн стали, произведенной ими (при условии соблюдения стандартов качества). Благодаря новой системе стимулирования, рабочие "Ньюкор" получают в среднем около 32 тыс. долл. в год, что на 2 тыс долл больше, чем заработок по старой системе. Условия достаточно жесткие: рабочие, опаздывающие на работу, теряют свой дневной бонус, опаздывающие более, чем на 30 минут, теряют недельный бонус.

Менеджеры среднего звена получают бонусы, рассчитываемые по итогам года с учетом размеров прибыли на основной капитал; менеджеры высшего звена — прибыли на акцию корпорации. В периоды застоя менеджеры получают гораздо меньше, хотя рабочие и могут получать прежние суммы, в зависимости от объема выпуска продукции. В конце года компания распределяет 10% дохода (до выплаты налога) между всеми работниками, за исключением управленцев высшего звена, которые получают определенную сумму наличными и в виде акций.

В 1987 году "Ньюкор" выпустил в два раза больше стали, чем его конкуренты, гораздо более крупные фирмы — "Бэтлехем стил" и их Президент компании, К. Айверсон, считает, что половину успеха можно отнести за счет малых размеров заводов "Ньюкор", а оставшаяся половина — "на совести" системы стимулирования. Показательно, что компания ни разу

не несла убытки, начиная с 1965 года.

Введение новых систем стимулирования на многих фирмах сопровождается организационными изменениями, изменениями в организации труда. Например, во многих случаях вместо конвейерного метода, при котором каждый рабочий выполняет ограниченное число операций и плохо посвящен в то, чем занят его сосед по конвейеру, внедряется метод комплексных бригад, члены которых владеют всеми смежными профессиями. Работники при этом получают добавки к зарплате за овладение новыми специальностями, новыми навыками.

Переход к гибкой системе оплаты труда тесно связан переходом к использованию гибких производственных систем: "чтобы иметь гибкое производство, нужно иметь гибкую систему стимулирования" — говорят сторонники внедрения новых механизмов материального поощрения.

Гибкие системы стимулирования явно доказали свою эффективность. Однако, без соблюдения одного условия, невозможно добиться успеха в их внедрении: следует четко проработать план своих действий и четко знать, каких результатов вы хотите добиться.

### **Стимулирование труда управленческого персонала**

Управленческая деятельность в США представляет собой в настоящее время высокооплачиваемую и массовую профессию. Для бизнеса размер вознаграждения, устанавливаемого в контракте руководителю, обусловлен прежде всего финансовыми возможностями компании, с одной стороны, и "рыночной стоимостью" управляющего данного класса, с другой.

Системы оплаты труда руководителей должны:

- Быть конкурентоспособными с аналогичными системами других фирм, чтобы привлечь и удержать лучших управляющих.
- Давать представление о ключевых приоритетах фирмы и подчеркивать их, привязав величину бонусов к ключевым показателям деятельности.
- Укреплять в фирме психологический климат, ориентированный на поощрение наилучшей деятельности.

### **Теоретические основы**

Существует достаточно серьезная теоретическая база для построения стимулирующих систем оплаты труда руководителей. В частности, ее задачей является обоснование отношений акционеров с высшим руководством компаний. Так, используется теория отношений "доверитель — агент", которая трактует отношения собственника с руководством фирмы иным образом, нежели с обычным наемным персоналом, с вытекающими для построения системы оплаты выводами.

Согласно этой теории, одна сторона (доверитель, принципал) нанимает другую сторону (доверенное лицо, агент), для выполнения определенных услуг. Оказание услуги предполагает делегирование части прав по принятию решений принципалом агенту. Чтобы избежать потери эффективности сотрудничества для обеих сторон отношений (вследствие расхождения интересов между принципалами и агентами), необходимо четкое определение

договорных обязательств, спецификация стимулов агента и мониторинг его деятельности.

Например, теория утверждает, что если высшие руководители компании получает только оклад, то они не заинтересованы предпринимать действия, которые максимизируют цену фирмы для акционеров. Они будут злоупотреблять комфортными условиями труда и льготами фирмы, не будут вкладывать достаточно усилий и времени для увеличения благосостояния акционеров.

Если бы собственники знали, какие конкретные действия являются оптимальными для фирмы, они могли бы построением системы вознаграждений (например, под угрозой вычетов из вознаграждения) направлять управляющих к совершению этих действий. Но поскольку разрозненные собственники скорее всего не обладают соответствующей информацией, а мониторинг (постоянное отслеживание действий агента) является дорогостоящим занятием, такой подход к управлению действиями высшего руководства 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.

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 лучше знают внутреннюю и внешнюю среду), ограниченности возможностей мониторинга, некоторое расхождение интересов между принципалом и агентами остается. Принципал стремится уменьшить отклонения 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.

Проблема, состоящая в достижении надлежащего баланса между интересами менеджеров и акционеров, решается путем передачи первым существенной доли рыночного риска акционеров, при сохранении определенной стабильности их доходов.

### **Практика материального стимулирования руководителей.**

Для обеспечения действенности материальных стимулов считается необходимым не только обеспечить высокий абсолютный размер вознаграждения, но и обосновать соотношение в оплате труда различных категорий работников. В промышленности США в настоящее время сложились следующие соотношения:

- Для управляющих низового звена (участок, цех) ставка заработной платы составляет 1,5-2 ставки оплаты труда рабочего. Лишь в редких случаях для рабочих высшей квалификации или дефицитных профессий фирмы устанавливают более высокую оплату по отношению к среднему вознаграждению этой категории управляющих.

- Доход управляющих среднего звена обычно в 2,5 раза больше, чем у рабочих.

- Для управляющих высшего звена, но не входящих в группу стратегического руководства, вознаграждение доходит до 5-7 ставок заработной платы рабочего.

- Для высшего стратегического руководства крупных корпораций вознаграждение еще значительнее. Высший руководитель фирмы с объемом сбыта, превышающим 1 млрд. долл., зарабатывал в среднем (при очень большом разбросе значений) вместе с премиями и другими выплатами около 900 тыс. долл. Фактор размера компании, скрывающий за собой ряд более сложных характеристик, оказывает существенное влияние на размер вознаграждения. Так, согласно обследованию, компании с объемом продаж от 500 млн. до 1 млрд. долл. устанавливают оклады стратегическим руководителям в четыре раза выше, чем в компаниях с объемом продаж от 1 млн. до 5 млн. долл.

Следует отметить, что уровень дифференциации оплаты труда внутри категорий управляющих в США — максимальный, в других капиталистических странах данная группа не занимает такого привилегированного положения. В пересчете на доллары, вознаграждение для руководителей сходных по размеру крупнейших компаний составляло: во Франции — 570 тыс. долл.; в Великобритании — 340 тыс. долл. и 330 тыс. долл. в Японии. По данным за 1987 г. абсолютный максимум в США получил председатель совета директоров фирмы "Уолт Дисней" — 6,7 млн. долл.

Нельзя говорить о существенной децентрализации, если вознаграждение высших руководителей отделений не зависит от результатов деятельности управляемой ими хозяйственной единицы. Почти все децентрализованные фирмы имеют контракты на выплату вознаграждения стимулирующего характера для группы высших руководителей (обычно менее 1% всех занятых) в целях содействия поиску решений, направленных на максимизацию прибыли и более высокие показатели деятельности на

дивизиональном и корпоративном уровнях.

При установлении окладов, величины и условий премирования учитывается не только формальный статус и место должности в организационной иерархии, но также важность и сложность функций, осуществляемых при этом. Поэтому нередко управляющие, имеющие один и тот же уровень в формальной организационной схеме, имеют существенно различный уровень доходов, вне зависимости от результативности их деятельности.

Уровень деятельности сотрудника организации определяет уровень результата, от которого зависит его вознаграждение. Так, руководители в высших эшелонах организации, выполняющие интегрирующие функции, должны вознаграждаться на базе итогов деятельности корпорации, тогда как не занятые такими функциями вознаграждаются, в первую очередь, по результатам индивидуальной деятельности.

Согласно проведенным обследованиям, структура получаемого высшими руководителями крупных корпораций вознаграждения может быть представлена следующим образом:

- оклады — 46%
- стимулы долгосрочного характера — 28%
- ежегодные премии (бонусы) — 26%.

Таким образом 54% всего объема вознаграждения руководителей связано с итогами деятельности, причем 52% этой части является стимулированием долгосрочного характера. Иными словами, для группы стратегического руководства переменная часть вознаграждения превышает оклад. Такие системы вознаграждения переводят большую часть оплаты в переменную, "рисковую", и связывают долгосрочное вознаграждение с достижением стратегических целей.

В низовом звене управления не только абсолютный, но и относительный размер вознаграждения в переменной его части значительно ниже, чем у высшего руководства, и составляет 10 — 15% к уровню зарплаты при достаточно хороших итогах деятельности. Сумма этого вознаграждения чаще всего выплачивается один раз в год.

В качестве примера может выступать система бонусов "Дженерал моторе", которая строится таким образом, что суммы переменного вознаграждения с продвижением на вышестоящие должности возрастают в большей мере, чем оклады. Таким образом, управляющие имеют мощный стимул к тому, чтобы их деятельность заслуживала бонусное вознаграждение, и право быть выдвинутыми на более высокий уровень. Система бонусов дает возможность выражения личного вклада руководителя в успех "Дженерал моторе". Возможность удовлетворения честолюбия в таком символе признания, как высокая оплата труда, с ростом благосостояния руководителей начинает играть все большее значение.

При построении систем премирования не следует забывать о соотношении долгосрочного и краткосрочного видов успеха организации. Так, если при исчислении величины фонда премирования будут упущены

такие важные характеристики долгосрочного процветания фирмы, как осуществление расходов на НИОКР, ремонтную базу, контроль качества, повышение квалификации и развитие персонала; то подобное вознаграждение за краткосрочную прибыльность на фоне перспективной потери конкурентоспособности будет работать против интересов собственников.

Для применения стимулирующих систем вознаграждения руководителей идеальными являются следующие условия:

- Прибыль фирмы (отделения) подвержена воздействию множества краткосрочных решений.
- Управляющие наделены властью для принятия решений (это наиболее характерно для децентрализованных фирм, организованных, например, по продуктовому принципу).
- Система контроля четко сформирована, деятельность оценивается систематически: либо путем сравнения с плановыми показателями, либо с результатами деятельности аналогичных фирм.
- Менеджеры обладают предприимчивостью и честолюбием.

С другой стороны, считается, что фирмы со следующими характеристиками не являются перспективными для применения стимулирующих систем вознаграждения:

- Прибыли зависят прежде всего от небольшого числа решений долгосрочного характера.
  - Управляющие не наделены достаточной властью для принятия значимых в масштабах организации решений; централизованная организационная структура (например, организация по функциональному принципу с такими подразделениями, как маркетинг, производство, бухгалтерский учет, финансы).
  - Трудно установить значение плановых показателей, либо отсутствуют данные о деятельности аналогичных организаций, конкурентов.
- От руководителей не требуется оперативности в принятии решений, которые не связаны с серьезным риском.

### **Построение системы материального стимулирования руководителей**

В построении стимулирующих систем вознаграждения двумя наиболее важными вопросами являются следующие:

1. Как определяется годовой объем всего фонда премирования?
2. Как распределяется этот фонд между руководителями разных уровней и разных направлений деятельности.

Простейший способ определения величины фонда премирования 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 уровня полученных прибылей. Смысл выплаты вознаграждения в данном случае, даже при низких уровнях прибыли или при убытках состоит в том, чтобы сохранить

руководителей в фирме, переживающей депрессию.

Прибыли, как измеритель результатов деятельности, тесно связаны с целями собственников фирмы, доступны проверке со стороны, очевидны для членов организации. Модификации простейшей схемы определения фонда премирования, базируются на концепции остаточного дохода. При этом сумма выплачиваемых бонусов образуется только в случае, если собственники получили некоторый, заранее определенный уровень отдачи на вложенный капитал.

Иллюстрирует этот подход довольно распространенная практика исчисления сумм бонусов, подлежащих распределению, как процента прибылей, полученных сверх предписанного заранее уровня отдачи на вложенный капитал или доходов на акции.

При определении фонда премирования не следует забывать про данные сравнения результатов деятельности компании с другими фирмами в отрасли. Так, руководители компании, прибыль которой возросла на 15% в отрасли со средними темпами роста прибылей 25%, вряд ли заслуживают вознаграждения за свою деятельность, которую можно назвать хорошей только при абстрактном рассмотрении, но слабой при сравнительном подходе.

Помимо этого, часто устанавливается максимальная общая сумма бонусов в долларах, зависящая от выплаты дивидендов.

После определения размера фонда возникает вопрос его распределения между членами организации, имеющими право на получение своей доли. Существует подход, при котором главным правилом распределения является установление зависимости между долей в фонде премирования и долей оклада должностного лица в общей сумме окладов сотрудников, имеющих право на участие в фонде. Такую систему легко создать, но она представляется грубой.

Альтернативой распределения бонусов пропорционально окладам является определение их величины у конкретного работника, как функции:

- важности выполняемой работы;
- успеха в реализации поставленных задач.

Такое построение систем вознаграждения требует, чтобы в организации были точно определены и известны роли каждого.

Программы вознаграждения по результатам деятельности, которые предоставляют руководителям бонусы наличностью или акциями, в последнее время все более замещаются опционами на акции. Замена вознаграждения в форме денежной наличности получением пакетов акций или опционов на акции, позволяет прямо связать материальные интересы управляющих компании с интересами ее собственников.

Само существование систем премирования по достигнутым результатам деятельности определяется эффективностью систем оценки этих результатов. В случае высшего руководства эта задача упрощена, поскольку критерием успешности их работы является общая эффективность функционирования организации. Но по мере углубления в организационную иерархию, все важнее становится аттестация, оценки сотрудника руководителем их, вышестоящим начальством.

Вопреки бытующим представлениям, японские фирмы, стимулируя накопление человеческого капитала, заключенного в опыте и знаниях, в большинстве своем учитывают качество и результаты труда руководителей, а не только стаж работы. В вознаграждении их работников большую часть составляет оплата в зависимости от "заслуг", определяемых руководителем на основе деятельности подчиненного.

В японской химической компании руководитель среднего звена получает оклад (жалование), "оплату по заслугам" и дважды в год премиальную часть (бонус). Причем бонус, выплачиваемый из прибыли фирмы, оговорен на ряд лет. Он не изменяется в зависимости от текущих результатов. Если общее положение фирмы ухудшится, бонусы будут сокращены.

"Оплата по заслугам" подразумевает оценку. Дважды в год начальник с подчиненными проговаривают цели и показатели деятельности последнего на предстоящий период. Раз в два года он подвергается аттестации по форме, в которой содержится почти 30 позиций. Причем оценщиками являются начальник, сослуживцы, секретарь управляющего, клиенты (всего 15 человек).

Практика материального стимулирования при управлении наиболее талантливыми работниками

В наиболее концентрированном виде проблематика работы с высококвалифицированными, талантливыми и, можно сказать, уникальными специалистами стоит перед организациями деятельность которых, в целом можно отнести к консультационной.

Как фирмы, специализирующиеся на оказании консультационных и посреднических услуг в области финансов, бухгалтерского учета, организации контроля и ревизий привлекают и удерживают наиболее талантливых работников? Достаточно ли солидной репутации фирмы, или талантливые специалисты могут, прельститься более высокооплачиваемой должностью на какой-нибудь венчурной фирме? Что правильнее: установить жесткую систему оплаты труда или платить дополнительно за каждый сверхурочный час? Наконец, что нужно сделать для того, чтобы обеспечить быструю адаптацию к особым условиям, характерным для данной фирмы, каждого из новичков?

Пытаясь решить вышеперечисленные вопросы, крупнейшая американская частная аудиторская фирма "Прайс Уотерхауз" ввела в 1987 году новую систему оплаты труда, отменяющую всякие доплаты за сверхурочные работы, и вводящую взамен значительные прибавки жалования. Только

подготовка к переходу на новую систему заняла более года. Почему руководство компании сочло необходимым пойти на такие затраты времени и ресурсов, для чего вообще была нужна эта система?

Руководитель службы работы с персоналом компании, Ф. Бонсиньоре в своем интервью журналу "Journal of Accountancy", попытался ответить на эти вопросы. По его мнению, главная причина в том, что при старой системе компания теряла слишком много талантливых работников. Часть из них уходила после нескольких лет работы, а часть — просто не доходила до порога фирмы по пути из колледжа или университета.

Проблема усугублялась тем, что способных специалистов в области бухучета вообще слишком мало и конкуренция за них всегда весьма высока.

Для решения данной проблемы руководство "Прайс Уотерхауз" разработало программу, включавшую четыре элемента. Основным разработчиком и исполнителем программы стал центральный отдел управления ЧР в Нью-Йорке, активное участие в ней приняли руководители подразделений управления ЧР всех 11 региональных отделений фирмы. Программа подразумевала резкое изменение "кривой доходов" для более чем 6500 работников — специалистов по бухучету, налогообложению и специальным "предпринимательским" услугам. Назовем указанные четыре элемента программы:

1. Значительное повышение зарплаты всем вышеперечисленным категориям работников.

2. Упразднение всех дополнительных выплат за сверхурочную работу.

3. Предоставление всем специалистам месячных отпусков (либо соответствующей компенсации).

4. Выборочное повышение почасовых ставок за консультации, предоставляемые предпринимателям и менеджерам.

Повышение зарплаты включало среднюю величину ежегодных сверхурочных выплат, а также было скорректировано на величину инфляции. Реальный прирост зарплаты составил от 8 до 11%. Само собой разумеется, что это средняя величина, а размер каждой конкретной зарплаты зависит от индивидуальных достижений отдельного работника.

Дополнительным обязательным элементом новой программы явились специальные премии, выплачиваемые работникам всех уровней. Премии выдаются на основе индивидуальных оценок сотрудников: качества их работы, успешности разрешения особо сложных задач, особо предупредительного отношения к клиентам.

В первый год после введения программы, как подчеркнул Бонсиньоре, будет выдаваться особенно много премий: в переходный период нужно дополнительно создавать положительную мотивацию.

Наибольшую критику со стороны оппонентов программы вызвала отмена дополнительной платы за сверхурочные часы работы. В условиях, когда хороших специалистов не хватает, считают противники программы, этот шаг может привести к тому, что все большее число профессионалов будет уходить в финансовые отделы крупных корпораций, в инвестиционные

банки. Однако Бонсиньоре считает, что это предположение в корне ошибочно. Многочисленные опросы показали, что профессионалы высокого класса считают ниже собственного достоинства торговаться из-за каждого лишнего часа работы. По их мнению, хороший специалист должен успевать выполнять свою работу за обычный рабочий день, а если не успел — то это его проблемы, и он сам приложит все силы для того, чтобы закончить начатое дело. Таким образом, вопрос оплаты сверхурочных не играет такой уж важной роли, более привлекательным становится повышение зарплаты в целом.

Новая программа обошлась компании в копейку. Однако, отметил Бонсиньоре, все партнеры — совладельцы фирмы отнеслись с пониманием к необходимости столь значительных затрат. Более того, все они признают, что расходы по увеличению заработной платы сотрудников — это лишь часть общих затрат. В дальнейшем надо будет инвестировать значительные средства в разработку и реализацию новой концепции развития фирмы, поиск новых видов оказываемых ею услуг, совершенствование внутриорганизационного климата.

Часть средств, необходимых для покрытия расходов по увеличению зарплаты, будет получена благодаря повышению на 3% стоимости консультационных услуг "Прайс Уотерхауз" в области налогообложения и предпринимательского финансирования. Остальная часть средств поступит из прибыли компании. Повышение стоимости услуг не должно вызвать недовольства клиентов: они должны понимать, что это приведет к значительному росту качества обслуживания.

Подводя итог, Бонсиньоре напомнил слова Дж. Нейсбита, автора бестселлера "Мегатренд": "В современном информационном обществе человеческий капитал становится основным стратегическим ресурсом компании, оттесняя на второй план капитал "долларовый".

## **Вопросы инновационного управления**

### **Управление творчеством**

Как было замечено Фредом Гатерлом: "Промышленным компаниям США требуются творческие люди и они располагают такими людьми, однако проблема заключается в том, как ими управлять".

Управление творчеством является совершенно новой дисциплиной, в связи с чем имеется незначительное число исследований в этом направлении. Научные теории, описывающие творческий процесс с позиции нейрологии — деятельности правого и левого полушарий головного мозга — начинают постепенно изучаться в школах бизнеса. Менеджер часто терпит поражение в споре с творческими работниками, и поэтому его подход к работе с творческими людьми основывается в основном на авторитарной власти. Менеджер, развивающий свои творческие способности, имеет больше возможностей при выполнении служебных обязанностей. Такой менеджер быстрее найдет общий язык с творческим работником.

Нет ничего таинственного в том, что препятствует развитию творческого процесса в компаниях. Лишь небольшое число фирм проводит

политику, поощряющую инициативу на грани риска. Хотя обычно менеджеры заявляют, что они ждут новых идей от своих подчиненных, но на практике они поощряют внедрение лишь тех предложений, которые не связаны с риском, либо в которых присутствует минимальный элемент риска. Элемент творчества подразумевает создание чего-то не существовавшего до настоящего времени. Но в таком случае еще не известно, будет ли это новое работоспособным; нужно быть готовым и к тому, что деньги на исследования будут потрачены зря.

Следует быть готовым к тому, что творческие работники обычно ломают стереотипы в деятельности компании и демонстрируют эксцентричное поведение. Например управляющая одной из контор держала у себя в кабинете пять живых хорьков, а специалист по вопросам общественных отношений увлекался изготовлением в натуральную величину фигурок животных из скрепок для бумаги.

Один из факторов, выделяющих творческих людей из общей массы, связан с тем, что временной режим их работы не поддается регламентации. Один ученый уверял, что цикл его биологических часов равен 25 астрономическим часам. Соответственно он каждый день появлялся на работе на один час позже. Следовательно, если в Понедельник его рабочий день начинался в 9 часов утра, то через две недели рабочий Понедельник мог наступить у него не раньше 12 часов ночи.

Для того, чтобы стимулировать творческих работников к генерированию новых идей, некоторые руководители создают для них так называемые "мыслительные отсеки", представляющие собой изолированные помещения без телефонов, мебели, окон — только ковры и подушки на полах, да на стенах развешаны циновки. Соответственно, оборудование любой исследовательской лаборатории не может считаться полным без холодильника, спального мешка и теннисного стола. Один из руководителей крупной компании, занимающейся производством компьютеров, оборудовал для сотрудников душевую с раздевалкой, когда заметил, что наиболее интересные предложения возникают у людей, стоящих под душем.

Одной из важных проблем для руководителя является высокий уровень активности творческих работников, зачастую сказывающийся на их здоровье. Психологи утверждают, что активность творческих людей вызывается их уверенностью в возможности преодоления всех препятствий и повышении их авторитета. Однако в этом направлении они заходят слишком далеко. По мнению президента одного из рекламных агентств Антони Ванрайта, часто таким людям приходится объяснять, что наша жизнь — не гонка на реактивных автомобилях.

Лучшим способом стимулирования творческих работников (ученых, дизайнеров и др.) является предоставление им, по возможности, максимальной независимости. Творческие люди должны ощущать свободу и понимать смысл контроля за их деятельностью. Они презирают отчеты, сметы, доклады и прочие атрибуты, существенные для бюрократической структуры любой компании. В тоже время, многие менеджеры полагают, что они не смогут эффективно исполнять свои обязанности, если не будут требовать от своих подчиненных отчетов о работе или же не будут осуществлять обратную связь каким-либо иным способом.

Образцовый менеджер при работе с творческими работниками должен действовать как импресарио, который только направляет деятельность отдельных членов группы, работающих вместе ради единой цели. Вместо того, чтобы насильственно устанавливать правила и регуляции, менеджер должен вести себя как хороший учитель, тренер и даже, в какой-то степени, как массовик-затейник.

Наиболее эффективным способом балансирования между свободой творчества и интересами компании, как полагают многие специалисты, является постановка долгосрочных целей, а затем предоставление работникам возможности самим решать тактические задачи на пути их реализации. Идея заключается в том, чтобы обозначить вершину, которую предстоит штурмовать, но не регламентировать путь к ней. Роль менеджера заключается в том, чтобы очертить достаточно широкую область исследований, которые являются важными для компании. Такой образ действий позволяет рассчитывать, что творческие способности сотрудников будут реализованы достаточно эффективно.

Установлено, что творческие работники генерируют лучшие идеи в тех случаях, когда они полностью удовлетворены своей работой. Такое состояние называется внутренней мотивацией. Творческий процесс прерывается, когда внутренняя мотивация сковывается внешними факторами (бюрократической отчетностью или давлением на ученого со стороны руководства).

Для того, чтобы ослабить давление на творческих работников, практикуется отделение ученых, работающих над перспективными и теоретическими проблемами, от специалистов, решающих конкретные задачи, связанные с производством продукции.

Не только внешние факторы, но и проблемы внутри самих творческих групп могут оказать отрицательное влияние на развитие инновационных процессов. В этом плане опасным может оказаться слишком высокий уровень

конкуренции между самими творческими работниками. В связи с этим никогда не следует давать параллельные задания нескольким творческим группам помимо тех случаев, когда необходимо в очень сжатые сроки выполнить конкретный заказ. При этом всегда надо помнить, что соревнования такого рода всегда приводят к стрессам. Ученый должен гордиться тем, что именно он делает все возможное, чтобы лучше выполнить заказ своего клиента.

Многие исследовательские фирмы начинают осознавать справедливость утверждения, что 15% времени ученого должно тратиться на "простое" обдумывание проблемы.

Интересен опыт фирмы ЗМ, утвердившей для своих сотрудников, начиная еще с 1920 года, регламент работы с выделением одного дня в неделю для работы над любыми проектами, которые заинтересуют исследователей. В этом случае, даже если менеджер не одобрит какой-либо проект, предложенный исследователем, то у ученого останется один день на неделе, чтобы доказать свою правоту.

Обычно исследовательские группы в компаниях невелики и децентрализованы, что позволяет сочетать работу в группе с относительной автономией. Однако слишком сильная изоляция исследователей, по мнению некоторых специалистов, может привести к созданию своего рода творческих гетто.

Для стимуляции творческой активности фирма ЗМ принимает систему оплаты труда в зависимости от того, как распродается произведенный товар, и в зависимости от личного вклада каждого исследователя в процесс создания данного изделия. Практикуется также выплата ежегодных вознаграждений особо выдающимся сотрудникам. Кандидатов на премии выдвигают их же коллеги, в основном это люди, сделавшие выдающееся изобретение или предложение, радикально меняющее уровень производства.

В процессе поощрения творческих работников всегда следует знать чувство меры. Признание и вознаграждение обычно являются мощными стимулами для активизации творческого процесса, особенно в компаниях, где осуществляется разработка высоких технологий, где прекращение инновационного процесса равносильно смерти. Тем не менее, следует принимать во внимание тот факт, что подобная политика может привести и к обратным результатам. Например, исследователи начнут связывать размеры и сам факт премирования только с тем, насколько успешно продается товар, то есть без учета элемента творчества в процессе его разработки, а это подавляет элемент риска в творчестве исследователя. Одна крупная фирма по разработке программного обеспечения прекратила выплату премий разработчикам, поскольку отдача становилась все меньше при одновременном снижении творческого начала в работе.

Необходимость признания со стороны коллег часто толкает исследователя на конфликт с руководителем. Кроме того, ни одна компания не может позволить себе реализовать все идеи и предложения, выдвигаемые исследователями; а когда какое-либо предложение отклоняется возникает

потенциальная возможность для конфликта. Один из наиболее примечательных случаев произошел в начале 80-х годов, когда один из исследователей фирмы "Ксерокс" предложил начать разработку нового типа персонального компьютера. Руководство фирмы сказала — нет! Тогда сотрудник уволился и перешел на работу в фирму "Эппл", где и был создан знаменитый "Макинтош". После этого "Ксерокс" с сожалением констатировал, что такие случаи неизбежны в практике любой компании. Это произошло и может произойти снова в любой момент.

Бывает достаточно сложно практически оценить творческую продуктивность работника. Это трудно сделать даже в области рекламы и маркетинга, где результат оценивается по объему проданных товаров, поскольку объем продаж зависит и от множества других факторов. Менеджеры, руководящие разработкой высоких технологий, часто для оценки своей деятельности обращаются за мнением к своим коллегам, даже если те работают в другой компании. В этих целях проводятся различные научные конференции, на которых можно обменяться мнениями и услышать, как коллеги оценивают твою деятельность. Кроме того, это позволяет постоянно быть в контакте с внешним миром.

### **Принцип ИБМ: "Совершенствуйся обновляясь "**

ИБМ — одна из наиболее крупных и прибыльных корпораций США. Сферу ее деятельности составляет производство конторского оборудования и электронно-вычислительных машин.

Система управления ИБМ базируется на следующих положениях:

1. Ориентация на человека, как основу управления. Это базовый принцип внутренней политики фирмы, предполагающий прежде всего уважение к человеку — главной ценности компании, раскрепощение его творческой энергии, предоставление ему возможности проявлять инициативу, самостоятельность и предприимчивость.

В ИБМ прекрасно понимают, что главной ценностью компании являются люди. Кадровый состав, его расстановка прорабатываются до мельчайших подробностей, так как значительная часть затрат ИБМ зависит от характеристик ЧР.

2. Беззаветное служение покупателю, как основа маркетинга. Это базовый принцип внешней политики фирмы, проистекающий из того простого убеждения, что компания существует для покупателей и благодаря им. Он соответствует концепции социально-этического маркетинга, провозглашающую служение обществу в качестве высшей цели компании.

3. Создание и поддержание собственной микрокультуры фирмы, которая играет роль средообразующей основы компании, обеспечивает единство образа действий сотрудников и принимает на себя часть контролирующих и стимулирующих функций. Особое место в микрокультуре занимает стремление к постоянному обновлению всего, кроме сотрудников, клиентов и идеалов, и стремление к совершенству, определяющие способ существования компании и образ жизни ее сотрудников.

В ИБМ занимаются так называемой институционализацией перемен,

возможной благодаря инновационной культуре компании. Организационные изменения в ИБМ должны осуществляться не реже, чем раз в два года. В результате этого организационная матрица компании представляет собой схему, которая практически сразу адаптируется, приспособившая свою структуру к реальным потребностям бизнеса. Жесткая иерархическая структура была бы разрушена подобными переменами.

Перемены являются лучшим смазочным средством для "анархического социального строительства", но управлять этим процессом могут лишь немногие компании.

Для более полного раскрытия организационными средствами потенциала ЧР компании в ИБМ проводится работа по внесению большей определенности в ожидания и реальные перспективы людей. Инновации могут породить непродуктивное беспокойство в их умах. Но эффективная работа требует уверенности в завтрашнем дне. Работники четко знают, что:

- с ростом производительности неуклонно возрастает оплата труда;
- преобразования в компании не грозят их занятости. Значение правил и принципов, являющихся вспомогательными, определяется тем, насколько они способствуют реализации этих главных аксиоматических утверждений.

### **Практика управления человеческими ресурсами**

Основной проблемой в управлении для любой организации, особенно для такого гиганта как ИБМ, является управление ЧР. Считается, что успехи японского менеджмента основываются на заимствованной у ИБМ практике управления ЧР, основными принципами которой являются:

1. **Сильные убеждения** — разделяемые работниками ценности. Убеждения работников (ориентация на человека — обслуживание клиента — стремление к совершенству) служат основной предпосылкой и движущей силой всего бизнеса.

2. **Принцип пожизненного найма**, который компания осуществляет не формально (так как увольнения практикуются), но следование которому считает своей задачей. Само существование принципа пожизненного найма является значительной предпосылкой формирования доверия между нанимателями и нанимаемыми. Данные показывают, что политика пожизненного найма, проводимая компанией, обеспечивает "взаимность отношений", когда работники начинают рассматривать свои действия с точки зрения блага для всей организации. А ведь во многих фирмах они отчаянно защищают свои "крошечные империи", часто вступая в конфликт с интересами общего дела, поскольку над ними постоянно висит угроза увольнения.

В ИБМ практикуется использование временного персонала и рабочих по контракту. Их первыми увольняют при спаде конъюнктуры. Однако это объясняется стремлением сохранить рабочие места для постоянных сотрудников. ИБМ экономит сначала на издержках, не связанных с содержанием ЧР; ведь временный персонал, не являясь объектом капиталовложений ИБМ, к этой категории не относится.

С этим принципом связана практика привлечения и удержания людей "высшего калибра". Лишь очень немногие компании в действительности с достаточной серьезностью подходят к вопросу о комплектовании кадров. В ИБМ каждого новичка воспринимают потенциальным объектом вложения средств в размере до 1млн. долларов. Отсюда предельно ответственное отношение к работе с ЧР.

Набор работников "высшего класса" лучше любого другого фактора объясняет могущество ИБМ. Практически невозможно потерпеть поражение, если в вашем распоряжении находятся личности такого высокого уровня.

Опыт ИБМ показывает, что работников привлекают не только финансовые условия, которые обычно считаются первоочередными, но и принципы функционирования компании и управления ЧР. Но ИБМ в любом случае платит работникам по меньшей мере по "рыночным ставкам".

В основе успеха ИБМ на рынке и в реализации ею своих принципов лежит именно высокий уровень подготовки отдельных сотрудников. Но, не следует забывать, что вся практика управления ЧР в ИБМ связана с реализуемыми в компании принципами, отступление от которых неминуемо приведет к потере компанией качественного состава своего персонала. Осознание этого заставляет ИБМ следовать своим традициям.

Не менее важна для ИБМ подготовка персонала. Подготовка и переподготовка персонала поглощает значительную долю средств (около 5% от суммы затрат, связанных с содержанием ЧР). Так, в 1984 г. на подготовку во внутрифирменной системе образования было истрачено 600 млн. долл. Продолжительная внутрифирменная подготовка служит реализации

принципов ИБМ, формированию ее культуры.

В ИБМ существует убеждение, что подготовка персонала — важнейшее направление инвестиций компании, а совершенствование ЧР в целях реализации их долгосрочного потенциала является очень разумной и в высшей степени прибыльной сферой приложения капитала.

Подготовкой ЧР в ИБМ занимаются ведущие специалисты и она финансируется соответствующим образом. У входа в центр подготовки ЧР ИБМ (Эндикотт, штат Нью-Йорк) на камне высечены слова: "Образование не достигает точки насыщения".

Конкретный план подготовки работника на год составляется на основе планирования развития каждого индивида вообще и его подготовки в частности.

Система должностного продвижения ИБМ отличается тем, что кандидаты на выдвижение определяются очень рано, пока они являются менеджерами низшего уровня или достигают уровня управляющих отделением. Затем кандидатов тщательно готовят для карьеры "звезды", что может длиться более десятилетия. В этот период кандидаты назначаются на должности, где могут развивать свои навыки и знания. На этом этапе их защищают от возможности управленческих провалов. Таким образом удается избежать основной проблемы, связанной с традиционным продвижением менеджеров вверх, то есть проблемы "множественного фильтра", когда от управляющего требуют добиваться успеха на каждом уровне его продвижения, прежде чем его переведут на более высокий пост (получается, что менеджер самого высокого звена должен обладать всеми талантами, необходимыми на более низких должностях). Однако на практике оказывается, что у менеджера меньше всего развиты именно те способности, которые требуются для окончательного назначения.

Высшие управляющие ИБМ не обязаны преуспеть на всех уровнях. Действительно важным считается достижение успеха только на определенном для данного человека месте. Каковы бы ни были здесь теоретические преимущества, практические достоинства подобной системы состоят в том, что менеджеры высшего звена отличаются необычайными способностями и уверенностью в себе.

**3. Косвенный контроль.** Главным контрольным документом в ИБМ является стратегический план. Для ИБМ характерно широкое использование скорее косвенного, чем прямого контроля за работниками, основанного главным образом на доверии, а не на постановке количественных задач. Контроль повседневных операций осуществляется здесь посредством "насаждения" убеждений — формирования сильной корпоративной культуры, играющей направляющую роль.

**Главной мотивацией индивидов (чаще всего неосознанной) является обойма убеждений, которые в сумме составляют общую культуру ИБМ. Таким образом, даже когда программы по снижению издержек, вызванные плохой рыночной конъюнктурой, приводят к нежелательным последствиям; недовольство в основном вызывается тем, что принятые**

**меры негативно сказываются на эффективности ИБМ и уровне обслуживания клиентов; воздействие же их на персонал обсуждается редко.**

Использование финансовых инструментов контроля (прямых) играет незначительную роль в этом процессе, что изменяет приоритеты в работе управляющих. В ИБМ описываемые принципы являются дополнением к традиционным методам управления, а не заменяют его. По этому поводу Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, высказал мнение, суть которого в том, что стратегическое управление нельзя заменить "мягкими" методами управления.

ИБМ имеет официальную организационную структуру, одной из основных характеристик которой является осуществление постоянных преобразований. Должности определены расплывчато, а сферы деятельности различных менеджеров пересекаются. Это способствует лучшему приспособлению к выявлению взаимосвязанных проблем и разрешению их, то есть выполнению управленческой функции контроля.

**4. Обеспечение возможности неспециализированной карьеры в пределах корпорации,** то есть предоставление человеку возможности совершенствоваться и менять работу в рамках своей компании, чему способствует собственная сильная образовательная система. Это объясняется тем, что компания работает с каждым человеком, как со своим ресурсом, а не как с рабочей силой определенной специальности.

ИБМ позволяет своим работникам делать карьеру в рамках широкой специализации (производственной сферы или маркетинга). Человек должен иметь удовлетворяющую его работу, а сама компания — производительного работника. Перемены нередко обеспечивают для работника интерес там, где его нельзя вознаградить продвижением по службе.

**5. Повышение разнообразия работ.** В настоящее время руководство ИБМ предполагает, что все работники корпорации должны "культивировать" собственную работу. Для работников ИБМ вполне естественно добавлять новые функции к прежним, зачастую не обсуждая это с собственным начальником.

В корпорации существует императив для управляющего отделением, согласно которому тот должен обеспечить своим подчиненным удовлетворяющую их работу в организации. С сотрудником консультируются относительно того, какими окажутся его будущие потребности и подыскивают соответствующие им виды работ. Выбор всегда остается за работником.

Важный аспект, свойственный как ИБМ, так и японским компаниям, заключен в содержании понятия "отдел", который является важнейшим организационным образованием в компании. Фогель в книге "Japan as number one" пишет: "В отдел может входить 8-10 человек, включая начальника. В рамках отдела не существует такого четкого разделения труда, которое свойственно американским компаниям. Каждый человек в отделе разделяет до определенной степени общую ответственность, и может, в случае

необходимости, заменить другого... В русле общей работы отдела задания каждому сотруднику дается, главным образом, в зависимости от его способностей, навыков и таланта, а не должности. Отдел представляет собой в определенном смысле органическую единицу, составленную из разнообразных талантов, а не бригаду людей, выполняющих четко определенные, независимые поручения".

***6. Участие работников в принятии решений. Наделение работников максимальной ответственностью.***

В рамках ИБМ не требуется принимать решение коллегиально. Как и в большинстве западных компаний, такие решения представляются иерархической прерогативой управляющих. Но, на практике, большой процент самых важных решений принимается коллегиально на особых заседаниях на уровне подразделений. Этот неформальный процесс характеризуется развитыми навыками межличностного общения работников. В ИБМ этому обучается практически весь персонал. Такая подготовка приносит дивиденды, особенно в плане создания соответствующей обстановки на заседаниях. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений бывают на заседаниях, пока принимается окончательное решение.

Принятие решений часто требует сбора подписей (что может сравниться с японской системой "ринги"). Хотя этот процесс может показаться бюрократическим, но в его результате все задействованные работники расписываются в готовности выполнять принятое решение. Число подписей может составлять 20 или 30. Преимущества такого принципа в том, что длительность переговоров с лихвой окупается быстротой претворения их решений в жизнь.

Смысл привлечения работников к управлению — повышение качества принимаемых руководителями управленческих решений. Дело в том, что лишь непосредственный исполнитель часто располагает той информацией и знаниями, которые действительно нужны для выбора правильного решения.

Возможности организации по привлечению работников к управлению определяется тремя факторами:

- сочетанием разного уровня и типа профессионально-квалификационной подготовки персонала;
- обучением людей умению пользоваться современными методами анализа и решения производственных проблем;
- эффективностью организации усилий всех участников проводимых мероприятий.

Кроме того, важно предоставить рабочим и служащим значительно больший доступ к информации о хозяйственной деятельности предприятия. Главное здесь — устранить неравенство в информационном обеспечении руководителей и непосредственных исполнителей. Все это связано с такой характеристикой культуры компании, как "единый статус".

Право на собственную точку зрения формально записано в процедурных правилах ИБМ. Такой подход реально способствует созданию климата, когда работники могут смело высказываться. Сам лексикон ИБМ способствует проявлению мнения работников. Так, заявляя о своем несогласии, достаточно просто "не присоединиться к мнению других".

Хорошо образованные, неординарные по своим способностям работники максимально наделяются полномочиями с тем, чтобы их возможности можно было полностью использовать. Эту трудную задачу ИБМ с успехом решает, поощряя индивидуализм при чувстве защищенности работника, с одной стороны; и путем использования таких управленческих приемов, которые препятствуют ненужному вмешательству менеджеров высшего звена в нормально идущие процессы, за которые они отвечают, с другой стороны. Конечным результатом этого является так называемая форма в высшей степени организованной анархии (это совершенно противоречит японским порядкам).

Принцип делегирования ответственности для ИБМ — не просто теория, а необходимая жизненная реальность. Так или иначе принцип делегирования ответственности обогащен различными формальными процедурами. Но такая политика взаимосвязана с практикой работы с персоналом высокого класса, который громко требует наделения его ответственностью, не дожидаясь, пока ее спустят сверху.

Для управляющих наделение подчиненных ответственностью и соответствующими полномочиями зачастую является трудным шагом. При управленческой структуре, поставленной "с ног на голову", менеджер становится средством, обеспечивающим поддержку своих подчиненных. Он не говорит им, что они должны для него сделать. Он спрашивает, что он может сделать для них, чтобы обеспечить им реализацию работы, за которую они несут ответственность.

В ИБАЛ действует следующая система планируемых ограничений для менеджмента, практически неизбежно влияющих на передачу руководителями полномочий сотрудникам:

- участие в бесконечных заседаниях физически не позволяет

руководителям находиться в подразделениях;

— реализация программ оценок и рекомендаций, когда руководителям приходится добиваться одобрения своих подчиненных, подкрепляемая программами типа "Говори" и "Политика открытых дверей".

Относительно японского опыта в этом вопросе Фогель пишет: "Самый незначительный отдел в своей области деятельности не ждет управленческих распоряжений, а проявляет инициативу. Его сотрудники выявляют проблемы, собирают информацию, консультируются с соответствующими подразделениями компании, привлекают внимание высших управляющих к возникающим проблемам. Хорошие решения рождаются в коллективе отдела, где снова и снова обсуждаются все аспекты некоторой проблемы с самыми знающими людьми. Сотрудники отдела необычайно гордятся своей работой именно благодаря возможности проявлять инициативу и упрочить лидерство, взяв на себя в рамках компании большой груз проблем, относящихся к их сфере деятельности. Соответственно, очень высок моральный дух молодых тридцатилетних работников". Это описание, по сути дела, не в меньшей мере применимо к группам ИБМ.

Применение принципов, касающихся максимального делегирования ответственности и полномочий работникам, является мощным инструментом, повышающим эффективность организации, при условии их функционирования в интегрированной структуре, которая обладает культурой, способной вместить в себя эти принципы. Однако применение их в организациях, которые не интегрированы с основными структурными подразделениями и не имеют развитой культуры, может привести к возникновению настоящей анархии.

Лицом, представляющим ИБМ, являются ее торговые агенты, которые несут исключительную ответственность за деятельность компании, затрагивающую интересы покупателей. Торговый агент является "точкой контакта", координирующей многие аспекты деятельности компании. На торговом агенте, в первую очередь, лежит ответственность за то, чтобы удовлетворить потребности покупателей и максимизировать продажи.

Торговому представителю, исходя из базиса личной заинтересованности, делегировано право самостоятельно выбирать наилучшую политику в отношении покупателей. Он имеет право формировать такую политику по своему усмотрению, а руководство обязано получать одобрение агентом любых изменений.

Каждый служащий ИБМ владеет собственной "территорией" с определенными границами. Подобная форма анархии является основой предпринимательского управления в ИБМ. Она подобна ситуации с множеством индивидуальных предпринимателей, квалифицированных собственников, чей опыт в его специфической сфере деятельности не подлежит сомнению.

Чтобы обеспечить эффективное управление ЧР, в ИБМ каждому руководителю полагается иметь не более семи подчиненных. Хотя на бумаге структура ИБМ имеет вид обычной пирамиды, но за этим скрыт тот факт, что

определяющим элементом компании является горизонтальный нижний слой, а те, что расположены выше, во многих отношениях "преходящи".

### ***7. Процесс установления эффективных горизонтальных связей.***

Проблема горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности и утонченности, решается благодаря корпоративной культуре, которая поощряет распространение контактов "через границы" подразделений.

Для компании это совершенно необходимый элемент контроля за постоянными операциями на изменчивом рынке. Он обеспечивается за счет общения между собой "по горизонтали" работников с высокой квалификацией и индивидуализмом. Наделение работников максимумом полномочий способствует преодолению барьеров между подразделениями. Поэтому в корпорации нет препятствий к взаимодействию работников, выполняющих разные функции. Кроме того, ИБМ постоянно усиливает процессы горизонтальных взаимодействий с помощью использованием компьютерных сетей, связывающих в единую информационную систему сотрудников организации.

В результате развития горизонтальных связей работники ИБМ имеют очень хорошее, в основном неформальное представление о том, что происходит в компании.

Все сотрудники ИБМ имеют собственные телефоны и неограниченный доступ к любому работнику ИБМ в любой точке земного шара (даже к высшим управляющим, которые сами подходят к телефону). Широкое распространение компьютерной технологии позволяет решить множество проблем по телефону.

Постоянные вертикальные и горизонтальные перемещения персонала. Почти каждый работник так или иначе меняет свою работу в компании примерно каждые два года. Это предохраняет ЧР от застоя и в то же время формирует индивидуальные контакты (основное средство развития горизонтальных связей).

### ***8. Развитие сильной культуры.***

По настоящему сильную культуру нельзя импортировать, она должна стать естественной производной отношения персонала к своей компании. Если только работники стремятся "принадлежать" компании, они решат примкнуть и к "общей индивидуальности". Необходимой предпосылкой этого становится доверие, основанное на принципе полной занятости и убеждениях, принятых в компании.

Если убеждения богаты, сильны их разделяют высшие управляющие, то, вероятно, созданная культура окажется богатой и сильной, как культура ИБМ. Компания достигает такого уровня, когда работники начинают естественно говорить и думать о себе, как о "гражданах" этой компании. Для ИБМ понятие "работник ИБМ" нормально и полно смысла. Оно указывает на такую характерную черту представителей персонала компании, которая описывает их не хуже национальной принадлежности: крайне высокой личной приверженности общему делу.

ИБМ свойственна особая культура каждого подразделения. Одна из первых задач сотрудника ИБМ при переходе на работу в новое подразделение — изучить особый язык и процедуры, которые там бережно хранят и которые вполне сравнимы с племенными ритуалами и табу. Важным отличием ИБМ от других компаний является то, что при общей культуре корпорации всегда отдается предпочтение культуре подразделений, тогда как чаще всего бывает наоборот.

Культура отделения компании может создаваться для компенсации отсутствия или неприемлемости культуры фирмы в целом. Это четко прослеживается на примере тех подразделений, где сотрудники скорее преданы своему начальству, чем компании. Определенная культура отделений проявляется в использовании различных "языков" с целью отстранения чужаков — частичное употребление жаргона, лишённого смысла для представителей "внешнего мира".

Основой данного явления служит соперничество между подразделениями. Его обычно считают ослабляющим фактором, но при правильном руководстве оно может стать для компании источником силы.

Разумный менеджер способен отыскать "источник" культуры в каждом подразделении, чтобы с выгодой для общего дела интегрировать его в культуру компании.

В ИБМ существует **набор культурных установлений**, обеспечивающих приемлемость корпоративной культуры в обществе; противодействие бюрократизации, существующей в большинстве организаций. Реализация этих установлений поощряет развитие малых структур, при поддержке систем, важных с точки зрения потока информации:

**а) Сильная вера в индивидуализм.** Необходимо убедить работников в том, что руководство компании действительно верит в индивидуализм. Это позволит обеспечить гибкое, динамичное управление, соответствующее изменяющимся ситуационным условиям, посредством фрагментации компании, когда горизонтальные связи прочнее вертикальных, чтобы образовались самостоятельные "клетки" способные к независимому интегрированию.

**Ключевым моментом исполнения установления, провозглашающего индивидуализм, является деятельность службы управления ЧР. Одним из инструментов этой деятельности является проведение опросов персонала, которые с недавних пор проводятся два раза в год. Кроме того, проводится работа по обеспечению тайного доступа работников компании к высшему руководству для выявления любых нарушений основополагающих принципов.**

**б) Единый статус.** Это установление позволяет естественным образом создавать связи между различными уровнями организационной иерархии. В ИБМ считается вполне обычным, когда младший сотрудник на равных разговаривает со старшим управляющим.

Такой подход в значительной степени отличается от подхода японских компаний, где четко соблюдается принцип уважения к старшим по должности.

Реализация положения о едином статусе "работника ИБМ", кроме всего прочего, позволяет ослабил борьбу за статус (в худших ее проявлениях), от которой страдают работники многих других компаний.

**в) Контролируемая анархия, как система управления.** Особый дух, царящий в ИБМ, поддерживается благодаря системе делегирования полномочий, которая позволяет каждому полностью реализовать свой потенциал во благо компании. Это создает своеобразную форму анархии, при которой в известной степени подрывается авторитет линейных руководителей. Такая ситуация заставляет их действовать как лидеров, координирующих совместные усилия членов своих групп.

Существование подобных анархических ячеек поддерживается мощной сетью горизонтальных связей.

### ***9. Холистические отношения между нанимателем и нанимаемым.***

Одним из аспектов общей корпоративной культуры может стать причастность руководства к образу жизни персонала. Современный вид отношений "администрация — персонал" характеризуется тем, что руководство прилагает большие усилия, чтобы не вмешиваться в личную жизнь сотрудников. Этот образ мышления руководства, при котором потребности работников стоят на первом месте среди приоритетов компании иллюстрируется тем, что акционеры ИБМ находятся в списке приоритетов компании после ее ЧР (это также характерно для японских компаний).

Подобный холистический подход срабатывает как в рамках отдельного подразделения, так и в целом для компании. Так, управляющий подразделением имеет возможность лично интересоваться делами всех своих сотрудников. В рамках же компании выясняются общие потребности сотрудников. По мнению сотрудников ИБМ, большинство хороших менеджеров активно участвовали в решении личных проблем всех членов группы.

Эти принципы служат основой мотивационной "теории 2", выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения

японского опыта управления персоналом, обеспечивающего реализацию человеческого потенциала. В целом, они служат формированию отношений партнерства между работником и работодателем, между менеджером подразделения и членами его группы. Как подчеркивал Оучи, формирование доверия является очень тонким процессом, который не может быть предметом какого-либо пособия или учебного руководства.

### **Принципы управления человеческими ресурсами**

Менеджеры ИБМ в свое повседневной работе используют руководство, содержащее краткое описание принципов ИБМ. Дословное изложение руководства следующее:

"Организация и личность должны строиться на основе здоровых убеждений, которые способствуют их выживанию и успеху. Необходимо твердо стоять на этих убеждениях при ведении бизнеса. Каждый руководитель должен иметь их в виду при принятии решений и осуществлении действий.

Убеждения, направляющие деятельность ИБМ выражены в форме принципов ИБМ.

#### **Уважение личности.**

Нашим основным убеждением является уважение к личности, ее правам и достоинству. Это убеждение вытекает из тех принципов, которым ИБМ следует:

- Помогать нанятым развивать их потенциал и обеспечивать наилучшее использование их возможностей.
- Платить и продвигать по заслугам.
- Строить обоюдные коммуникации между руководителем и работником на основе возможности честного обсуждения с равными правами урегулирования разногласий.

#### **Обслуживание клиентов.**

Нашим предназначением является обеспечение наших клиентов наилучшим сервисом. Наши продукты и услуги приносят прибыль лишь как подтверждение того, что они служат клиенту и удовлетворяют его потребности. Все это требует, чтобы мы:

- Знали потребности наших клиентов и помогали им предупредить их будущие запросы.
- Помогали клиентам использовать наши продукты и услуги наилучшим образом.
- Обеспечивали лучшее содержание оборудования и поддерживающие услуги.

#### **Превосходство должно быть способом жизни.**

Мы хотим, чтобы ИБМ была известна своим превосходством. Таким образом, мы убеждены, что каждое задание в каждой части бизнеса должно исполняться наилучшим образом и на пределе наших возможностей. Не должно быть оставлено и шанса для сомнения в нашем превосходстве. К примеру, мы должны:

- Лидировать в новых разработках.

- Быть осведомленными об успехах других лучше, чем они сами; и быть готовыми адаптировать новшества у себя, какие бы наши потребности они не удовлетворяли.

- Производить качественный продукт наиболее прогрессивной формы с наименьшими затратами.

### **Руководители должны эффективно управлять.**

Наш успех зависит от разумного и агрессивного управления, которое восприимчиво к потребностям, делающим из каждого работника организации заинтересованного партнера. Это требует, чтобы менеджеры:

- Обеспечивали такой вид лидерства, которое бы мотивировало работников выполнять их обязанности наилучшим образом.

- Часто встречались со своими подчиненными.

- Обладали смелостью ставить вопросы, принимать самостоятельные решения; имели целостный взгляд на потребности Компании, подобно тому, как они видят свое подразделение и операционное задание.

- Планировали будущее, держа открытым свой ум для новых идей, какого бы вида они ни были.

### **Обязательства перед акционерами.**

ИБМ имеет обязательства перед своими акционерами, капитал которых создает нашу работу. Это требует от нас:

- Заботится о собственности наших акционеров, которую они нам доверили.

- Обеспечивать привлекательный уровень отдачи на вложенный капитал.

- Использовать возможности для продолжения роста прибыли.

### **Честное ведение дел с поставщиками.**

Мы хотим честно и справедливо сотрудничать с поставщиками товаров и услуг. Мы должны:

- Выбирать поставщиков в соответствии с качеством их продуктов и услуг, их общей надежностью и конкурентоспособности цен.

- Распознавать законные интересы как поставщиков, так и ИБМ при заключении соглашений, и добросовестно их исполнять.

- Избегать поставщиков, становящихся чрезмерно зависимых от ИБМ.

### **ИБМ должна быть хорошим корпорацией-гражданином.**

Мы принимаем нашу ответственность как корпорации-гражданина в общественных, национальных и мировых делах; нашим интересам мы служим лучше, если мы служим общественным интересам. Мы убеждены, что как краткосрочным, так и долгосрочным общественным интересам лучше всего служит система конкурентного предпринимательства. Таким образом, мы убеждены, что должны конкурировать энергично, но в духе честной игры, с уважением к нашим конкурентам и к закону. В сообществах, где расположены мощности ИБМ, мы делаем все возможное, чтобы помочь создать обстановку, в которой людям хотелось бы работать и жить. Мы

признаем наши обязанности в том, чтобы помочь усилить качество общества, частью которого мы являемся. В управление всей своей деловой активностью ИБМ придерживается позитивных действий, усиливающих равенство возможностей для всех, вне зависимости от расы, цвета, религии, национальности, возраста и пола. Нашей политикой также является обеспечение возможностей найма для обладающих достаточной квалификацией инвалидов и ветеранов Вьетнама. Мы хотим быть среди тех компаний, которые работают с тем, чтобы сделать наш мир лучшим местом".

### **Предотвращение бюрократизации**

Стремление к инновациям в деятельности фирмы предполагает преодоление застойных явлений, связанных с таким свойством любой организации, как бюрократизация. Могут быть предложены следующие направления работы по предотвращению бюрократизации:

- Плановое изменение организационной структуры позволяет уменьшать свойственную любой организации склонность к бюрократизации. Постоянные изменения уменьшают застойные явления в управлении.

- Основное внимание при формировании организационной структуры уделяется практике по улучшению деятельности на каждом рабочем месте. Следует обращать внимание на "правила поведения", определяющие действия на каждом рабочем месте и регулирующие поведение работников. По мере изменения организационных условий следует изменять или отменять правила так, чтобы они соответствовали деятельности персонала.

- Расширение круга задач (по горизонтали) позволяет добиться устранения монотонности работы и расширения способностей персонала.

- Повышение уровня обязанностей (по вертикали) предполагает, например, в дополнение к расширению круга задач предоставлять возможности работникам разработки и управления планом своей деятельности. Предоставление возможностей выбора способа работы, темпов ее выполнения и др., подчеркивание ответственности за результаты труда углубляет осознание персоналом своего участия в деятельности организации, способствует появлению и углублению чувства ответственности, повышает способности и степень заинтересованности в результатах труда.

- Ротация — периодический перевод с одного рабочего места на другое ограничивает монотонность труда и способствует оживлению организации.

- Работа "малых групп", лишенных принципов бюрократической организации, часто используется в качестве организационного средства развития инновационности в организации. Необходимыми условиями успешной работы малых групп являются:

1. Сильная поддержка руководства компании и непосредственных руководителей группы.

2. Предоставление членам малых групп возможности деятельности на данном рабочем месте по своей инициативе и под свою ответственность.

3. Группа должна быть оперативным коллективом, который ставит своей целью решение того или другого вопроса (нельзя создавать просто место для беседы).

4. Члены группы должны чувствовать свою солидарность, на основе чувства полного равенства.

5. Создание возможностей для самообучения сотрудников.

### **Методология совершенствования управления**

#### **"Тренинг-метод "**

"Тренинг-метод" в тех или иных формах вошел в сферу менеджмента 70-х годов, но получил распространение и должное осмысление среди специалистов только в настоящее время. Это стало возможным благодаря тому, что именно в современных условиях он позволил получать высокие результаты применения. Сущность "тренинга" заключается в целенаправленном обучении и внедрении в практику работы персонала эффективных именно для данных микросоциальных и микроэкономических условий методов. Таким образом "тренинг-методы" представляют собой новый подход к совершенствованию практической деятельности персонала (в том числе управленческой) и средство реализации нововведений.

"Тренинг" доверяется осуществлять высококвалифицированным специалистам — "тренерам", которые в равной мере владеют современными методиками подготовки персонала и новыми знаниями в конкретной области. Подбор кандидатуры "тренера" по преимуществу входит в компетенцию руководителя отдела управления человеческими ресурсами и является очень ответственной задачей. Это связано с тем, что неверный выбор кандидатуры "тренера" влечет за собой значительный ущерб от будущих ошибочных решений, использования устаревших подходов в условиях постоянно ужесточающейся конкуренции и дискредитации инновационной политики фирмы среди персонала. Здесь вполне подходит аналогия относительно роли "тренера" в игровых видах спорта в успехе игрока или команды на соревнованиях высокого уровня. Поэтому, совершенно закономерно, что подбор нужного для организации "тренера" бывает сопряжен с многочисленными собеседованиями, сложным тестированием значительного числа кандидатов. В тоже время считается, что "тренинг" можно считать успешным и финансово оправданным уже в том случае, если хотя бы один подчиненный, который "раньше боялся говорить, приходит с хорошей идеей".

В практике подготовки сотрудника, выдвигаемого на должность высшего управленческого эшелона, используют так называемый "негласный тренинг" и "гласный тренинг". "Негласный тренинг" проводят "тренеры"— бихевиористы (специалисты в области поведения людей). Целью их работы является корректировка служебного поведения и стиля руководства "игрока". При этом "тренер" не вдается в подробности причин тех или иных особенностей поведения "игрока". Он ограничивается четкими рекомендациями, касающимися форм поведения, и обеспечением предложений по внедрению необходимых управленческих инноваций.

"Гласный тренинг" проводят "тренеры"-аналитики, которые в противоположность бихевиористам при индивидуальной работе с менеджером, стремятся исследовать весь комплекс причин, обусловивших те

или иные особенности его служебного поведения и стиля руководства. Для этого они широко практикуют устные и письменные опросы среди подчиненных "игрока", его начальства и даже родственников. По результатам работы "тренер" моделирует новый образ поведения и эффективные методы управления, которым следует придерживаться в своей работе "игроку".

В последнее время наблюдается более частое использование "гласного тренинга". Практика американского менеджмента показала, что при проведении процедур "гласного тренинга" достигаются более высокие результаты в обучении "игроков" и, что бывает не менее важно, персонал корпорации, в которой проводится "гласный тренинг" начинает считать себя вовлеченным в процесс совершенствования управления, что способствует повышению уровня его сплоченности и тем самым позволяет достичь более полной реализации его производительного и творческого потенциала. Поэтому крупнейшие компании США, такие как "Алкоа", "Дюпон де Немур", "Проктер энд Гэмбл", ЗМ, "Джей Пи Морган" ориентируются в процессе совершенствования управления на "гласный тренинг".

"Тренинг-методы" получили самое широкое распространение не только в США, но и в Западной Европе, прежде всего в Германии и в Англии. В теории и практике современной немецкой школы управления человеческими ресурсами к "тренинг-методам" причисляются все методы, которые служат систематическому совершенствованию и более глубокому усвоению новых или иных для "игрока" профессиональных навыков в работе как управленческого, так и производственного персонала. Причем речь в данном случае идет о последовательном распространении новых знаний и о новых способах обучения, способствующих их лучшему усвоению. Вопросами совершенствования и распространения "тренинг-методов" в Германии занимаются в основном государственные (федеральные) органы, а именно Федеральный институт по исследованиям в области профессионального образования и Федеральное ведомство по рационализации труда.

Широкую известность в мировой практике использования "тренинг-методов" получила так называемая "Четырехступенчатая модель процедуры тренинга" производственного персонала по изучению новых профессиональных методов работы, которая представляет собой четыре последовательные итерации овладения "игроками" новыми приемами трудовой деятельности. На первом этапе выполнения этой процедуры "специалисты-тренеры" отбирают наиболее эффективные методы выполнения трудовых операций для конкретной профессиональной группы производственного персонала и одновременно разрабатывают мотивационный механизм, побуждающий "игроков" иметь вполне определенное желание хорошо овладеть новыми методами эффективного решения своих производственных задач. На второй ступени "тренер" демонстрирует "игрокам" новые приемы трудовой деятельности, акцентируя их внимание на их эффективности. На третьем этапе "тренер" контролирует и корректирует действия своих подопечных в процессе освоения ими установленных заданий по овладению новыми методами труда. И, наконец,

на заключительном четвертом этапе "тренер" осуществляет своеобразный шеф-контроль новых методов уже непосредственно на объекте их производственной деятельности.

Процедура "тренинга" в полной мере отражает специфику немецкого подхода к этому методу управления человеческими ресурсами. Все его процедуры здесь четко упорядочены и представляются "тренером" равнозначными для успеха дела, что терпеливо разъясняется "игрокам", которые имеют прагматичный интерес для ответственного изучения теории и практики новых более эффективных методов решения их профессиональных задач.

В целом "тренинг-методы" в Германии классифицируются в зависимости от меры участия обучающихся в процессе формирования тренерской программы на активные и пассивные методы. Активные методы "тренинга" применяются по преимуществу при обучении управленческого персонала. При этом менеджеры сами предлагают "тренеру" практические задачи и ситуации, решение которых вызывают у них затруднение. При пассивном "тренинге" "тренер" в ходе ознакомления с управленческими проблемами конкретного предприятия сам определяет полную программу обучения: от тематики лекций до практических ситуаций.

Кроме того, "тренинг-методы" подразделяются по форме их проведения на индивидуальные и групповые. Принято считать, что индивидуальный "тренинг" позволяет точнее осуществить анализ возникших проблем, связанных с той или иной конкретной управленческой ситуацией. В результате возможно более сосредоточено провести необходимый для данного случая "тренинг". Однако при этом теряются предпосылки для возникновения эффекта "генерации идей", то есть творческих решений, которые достигаются только при совместном обсуждении общих проблем.

"Тренинг-методы" классифицируются также по объекту их проведения. В настоящее время принято разграничивать "тренинг", осуществляемый непосредственно на рабочих местах "игроков", и аудиторный "тренинг". С одной стороны, поток новых знаний, быстрые изменения, происходящие в области информационных технологий, ведут к необходимости проведения подготовки вне рабочего места "игроков" в специальных центрах обучения, оснащенных новым оборудованием, отсутствующим еще на предприятиях, заинтересованных в переподготовке своего персонала. В тоже время в США, в Германии и особенно в Англии наблюдается рост спроса фирм на так называемое "обучение на службе". Именно эта разновидность "тренинга" занимает, например, ведущее положение на предприятиях Великобритании. Это, в первую очередь, связано с тем, что современные технические и управленческие инновации приносят, как правило, наивысший эффект в том случае, когда их внедрение согласуется со спецификой производства и микросоциологическими особенностями той конкретной организации, где и осуществляются нововведения. Инновация является наиболее радикальной формой решения совершенно определенных внутривладельческих проблем, а также сложностей, возникающих при взаимодействии с внешней

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

социально-экономической средой, например, возросшей конкуренцией на национальном и международных рынках сбыта.

*ЖУРАВЛЕВ Павел Викторович  
КУЛАПОВ Михаил Николаевич  
СУХАРЕВ Сергей Александрович*

МИРОВОЙ ОПЫТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ  
(Обзор зарубежных источников)

Редактор А.А.Аншукова  
Корректор Т.Н.Донина  
Технический редактор А.И.Фальков

ЛР № 020237 от 10 ноября 1996 г.  
Издательство Российской экономической академии  
имени Г.В. Плеханова.  
113054, Москва, Стремянный пер., 36

Изд. лиц. № 063619 от 26.09.94  
Издательство "Деловая книга"  
620014, Екатеринбург, ул. Воеводина, 6

***По вопросам приобретения книги просим обращаться:  
в ПКЦ РЭА: 113054, Москва, Стремянный пер., 36  
Тел.: (095) 235 9905  
в ЗАО "Академия-Центр":  
111399, Москва, ул. Мартеновская, 3.  
Тел./факс: (095) 176 9338; 176 9523.***

Налоговая льгота - общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-093, том 2; 953000 - книги, брошюры.

Подписано в печать 03.06.98.

Формат 60x84/16. Гарнитура Журн.русл. Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,49. Тираж 5000

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

экз. Заказ *12.41*

Отпечатано с готовых диапозитивов в Раменской типографии. М.О.,  
г. Раменское, Сафоновский пр-д, 1. Тел.: (095) 377 0783