

Русский Гуманитарный Интернет Университет

**БИБЛИОТЕКА
УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**

WWW.I-U.RU

Управление трудовыми ресурсами. Сборник статей

Содержание

1. *Борисова Е.* Управление персоналом
2. *Борисова Е.* Поведенческие ошибки при проведении аттестации
3. *Павенкова Н.* Внутриорганизационные коммуникации и компьютеризация
4. *Стребел П.* Управленческие технологии внедрения инноваций
5. *Вересов Н. Н.* Эффективное управление: психологические критерии.
6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство
7. *Вересов Н. Н.* Работа менеджера над собой

8. *Вересов Н. Н.* Делегирование в системе управленческих действий
9. *Карабанов Б.* Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления

1. Управление персоналом

I. Введение

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Однако, отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, пока имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормативных условий его работы.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. В целом можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей:

Первый – иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

Главное внутри предприятия (организации) – работники, а за пределами – потребители продукции (услуги). Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда техники безопасности... Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его

мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

II. Концепция управления персоналом

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить 3 основных аспекта.

- Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.
 - Единство руководства
 - Строгая иерархия
 - Дисциплина
 - Подчинение индивидуального общему
 - Баланс между властью и её ответственностью
- Органический. Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.

- Гуманистический. Предприятие, как – гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

К числу основных задач управления персоналом относят:

1. Помощь фирме в достижении цели.
2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
9. Поднималась творческая активность персонала.
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Наиболее общие 3 задачи управления персоналом.

- Обеспечение кадрами;
- Эффективное использование кадров;
- Профессиональное и социальное развитие кадров.

Все службы управления персоналом формируются исходя именно из этих целей.

Изменение методов воздействия на людей. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку – возрастающая роль личности работника.

Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом.
- 2) создание совершенных служб управления персоналом.
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом.
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия.

Функции отдела кадров. Произведем рассмотрение данного вопроса с двух точек зрения. Одна будет базироваться на социалистическом подходе, вторая на нынешнем (рыночном). Это необходимо для отслеживания динамики развития жизни, в которой и проявляется сущность.

Функции отдела кадров СССР. Как правило, отдел кадров состоял из небольшого количества служб: отдел кадров, отдел подготовки кадров (техническое обучение) и служба сбыта.

1. Ведение личных дел (прием, перевод, отпуска, увольнение).
2. Заполняли трудовые книжки (каждый член коллектива должен был иметь свою личную карточку (оно же личное дело). Данные содержащиеся в ней крайне облегчают жизнь всех сотрудников. Так как при утере оригиналов документов, можно было найти их копии в личном деле. Ответственным за их хранение был инспектор. Кадровые документы сдавались в архив при уходе с работы рабочего (по всевозможным причинам) и хранились там до 15 лет).
3. Знакомились с трудовыми законами.
4. Занимались выдачей справок.
5. Ввели карточки на военнообязанных.
6. Оформляли пенсию.

7. Оформляли документы для пособия детям.
8. Составляли описи дел, статистические отчеты, сдавали дела в архив.
9. Готовили приказы о поощрении и наказании.
10. Переписывались с райсобесом.
11. Оформляли и подписывали больничные листы.
12. Вели табличный учет – так как явка на работу являлась основой начисления зарплаты рабочих и служащих.
13. Отвечали за техническое обучение рабочих и повышение квалификации инженерно-технических работников (ИТР), готовили договора на повышение квалификации (это могли быть институты, техникумы, обучение в которых могло быть с отрывом и без отрыва от производства, что могло дать возможность получения повышенной стипендии).
14. Подготавливали отчеты о повышении квалификации высшему руководству.
15. Контролировали обучение студентов в техникумах и ВУЗах (что было выражено в стипендии, материальной помощи).
16. Оформляли оплату труда руководителей из числа работающих в производственной практике студентов.
17. Участвовали в квалификационной комиссии (разряды у рабочих).
18. Консультировали всех сотрудников предприятия по всевозможным вопросам (могли быть выданы справки из личных дел).
19. Готовили списки сотрудников за выслугу лет и по итогам года (то есть 13 зарплата).
20. Переписывались со сторонними организациями – редакциями газет, журналов, центров занятости, АВНР, с зарубежными партнерами.
21. Готовили приказы руководителю.

Как можно видеть, функции достаточно многообразны. И имеют как свои плюсы, так и минусы. Рассмотрим положительные моменты в работе кадровой службы времен СССР.

1. Тщательное ведение дел и обязательная сдача в архив. Данная функция выполняется всеми отделами кадров в зарубежной Европе и США. С помощью их хранения можно отследить деловую карьеру. Его (дело) просматривают на 20 лет вперед и выискивают возможности дальнейшего продвижения.
2. Основы резервирования кадров на номенклатурные должности. В настоящее время можно занимать должность не обладая достаточным набором знаний. В настоящее время в нашей стране практически отсутствует система подготовки предпринимателей. А ведь чем выше занимаемая должность, тем более сильными становятся требования к её держателю.
3. Меры, связанные с организацией профессионального технического образования и повышения квалификации. В России данный вопрос чаще всего решается «папой», либо очень умной головой абитуриента. Лишь последние 2-3 года ситуация несколько изменилась. Многие предприятия стали посылать детей учиться на профилирующие специальности, стараясь мотивировать их.
4. Следует сохранять систему неформальных мероприятий.

Строя новое, нельзя отказываться от хорошего старого. Может быть, поэтому в ЕС и США так распространены second hands. Но плохое всегда было и вероятно всегда останется. Вот одна из самых отрицательных черт кадровой службы в СССР:

Отсутствие развития социальных ресурсов. Мы не идем к социальному человеку, не организуем и не планируем развитие. Никогда в СССР не существовало выработки стратегии персонала.

Итак, какую же систему управления персоналом необходимо предпринять в современных условиях? В первую очередь, это должна быть не только кадровая служба, но и система включающая:

- оформление и учет кадров
- формирование условий труда – качественные условия труда – элемент современной жизни
- новые трудовые отношения – этика деловых отношений. Если нет сотрудничества, уважения, то работа становится просто не вообразима. По приходу на работу человек должен ознакомиться с философией предприятия-наёмщика.

- развитие социальной инфраструктуры – социальная поддержка каждого (отдых, дополнительные отпуска...)
- анализ и развитие средств стимулирования труда. Кадровые службы должны отслеживать, что делают на других предприятиях, дабы люди не ушли туда, где больше зарплата и лучше условия труда за ту же самую работу
- юридические и психологические консультации – оценка профориентации...

Для того чтобы модель управления персоналом была более эффективной, она должна определяться своим стилем управления (он должен быть обобщен. То есть либо демократический, либо автократический), модель мотивации (кнул или пряник), подход к компетенции, организация зарплаты, повышение квалификации, создание социальной программы, традиции корпоративной культуры (где каждый себя чувствует частью предприятия) и идеей, которая будет лежать в основе всего управления.

Итак для предприятий, работающих по новому необходимо:

1. Иметь стратегию развития производства и персонала.
2. Иметь резерв персонала, не только на бирже труда, но и в своем бизнесе.
3. Иметь систему деловой оценки с обязательными аттестациями.
4. Научиться управлять дисциплиной. Отсутствие желания и так называемого «НАДО» может привести к самым негативным последствиям.
5. Необходимо отработать систему премирования и наказания, систему деловой оценки. Такое выражение: «Не хочу, чтобы он работал здесь!» - просто неуместно на современном предприятии. Также нельзя переводить человека кардинальным способом, так как это может вызвать необратимые психологические изменения в его (её) жизни.
6. Система управления персонала должна прививаться к системе планирования зарплаты. Отсутствие данных отношений приведет к замедлению, а может и к остановке эволюции работника.
7. Как правило, раньше работали инженеры (организация и нормирование труда, техническое обучение, экономисты), техники (каждый второй должен знать делопроизводство) и инспектора.

Исходя из будущей кадровой службы, ключевые роли в системе управления персоналом будут играть:

- кадровые стратегии
- организация работы кадровых подразделений (разработка кадровых структур)
- кадровые технологии – люди компетентные в специальных и профессиональных знаниях
- кадровые инноваторы – разработчики всевозможных инвестиционных проектов. Но в управлении персоналом, как и в любой другой науке бесконечно применять новшества нельзя.
- исполнитель – тот человек, который будет осуществлять оперативную кадровую политику, его девизом является скрупулезность
- кадровый консультант – человек, с панорамным видением мира и преимуществ предприятия. Обычно это немолодые люди.

Понятие кадровой службы, её назначение и тенденции. Управление персоналом на предприятии занимается кадровая служба.

Кадровая служба – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ, как федерального, так и не федерального уровня.

Таким образом, кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие как социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры;

профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения.

К такого рода задачам относятся:

- 1) охрана труда и техники безопасности
- 2) расчет и выплата заработной платы
- 3) оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1.0 – 1.2 % от общей численности коллектива.

Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.

Выделяют следующие устойчивые тенденции в развитии управления персоналом:

- Выделение практически всех функциональных направлений, охватывающий комплекс проблем управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей.
- Широкое развитие внешних консультационных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом.
- Делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытными специалистами с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения.
- Интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контрактов в деятельности посреднических

организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятия, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной службы управления персоналом. Следует отметить, что наличие вышеуказанных тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

III. Концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

В то же время, став общеупотребительной, новая терминология сама по себе уже ничего не обозначает, за «сменой вывески» кадровых служб во многих корпорациях не стоит реальных изменений. Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником (установленных законом, соглашением с профсоюзом или в «добровольном» порядке). Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Буржуазная наука управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании

рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью.

Иллюстрацией этого положения может служить практика найма рабочих в начале века на заводах «Форда» и других фирм. Он осуществлялся из числа работников, находившихся непосредственно за воротами предприятия. Рабочий сразу ставился к своему месту у конвейера, где и определялась его способность к труду. Как только обнаруживалось, что работник не выдерживает темп, задаваемый конвейером, - это могло произойти в первые недели или дни работы или уже позднее, - следовало увольнение, найм нового работника, после чего цикл обычно повторялся. Текучесть выражалась двузначными цифрами, но это не отражалось на экономическом положении фирмы.

Практически малообоснованными с позиции целей капиталистического производства оставались и призывы школы «человеческих отношений». Она не могла подкрепить свои рекомендации управляющим по гуманизации отношений на производстве аргументами прибыльности (в условиях традиционной технологии мероприятия, предлагавшиеся представителями школы «человеческих отношений», часто и в самом деле не имели прямого «выхода» на прибыль отдельной корпорации). Их предложения по улучшению работы с кадрами были ограничены рамками ничтожных бюджетов кадровых служб либо отвергались промышленностью. Нередко рекомендации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой деятельности работников. Так, предлагалось за счет обучения управляющих менее авторитарным формам общения с подчиненными либо минимальных изменений в условиях труда работников (например, улучшая освещенность на рабочем месте) добиться роста производительности их труда, благоприятного социально-психологического климата, улучшения трудовых отношений.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей

силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала. Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. «Главное преимущество Японии, - пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, - состоит в том, что она имеет хорошую дешевую рабочую силу». В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил несостоятельность.

Один из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы.

В экономических исследованиях американские ученые приходят к выводу, что рост валового национального продукта США в послевоенные годы был в первую очередь связан с «фактором труда», в меньшей степени – с так называемым «фактором капитала», тогда как «фактор земли» почти не участвовал в этом процессе. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на

производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовыми и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации.

Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб.

Прежде всего возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот,

ориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях IBM и АТТ они превысили 750 млн. долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение.

Откровенно прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноименную должность. Проведены специальные исследования. В одном из них, выполненных Ф. Шмидтом, Д. Хантером и К. Пирлман, опытным путем выводилась денежная оценка различий в ценности работников как «разрыв между тем, что приносит компании лучший работник по сравнению со средним». Обращает на себя внимание, во-первых, зависимость денежных оценок от характера самой должности (например, соответствующие оценки по управляющим среднего звена были в 3 раза выше, чем по программистам). Во-вторых, в относительном выражении по большинству профессий и должностей выявлены большие различия «индивидуальной ценности» работника для фирмы. Отклонения в обе стороны составляют от 40 до 70% должностного оклада. Разница ценности для фирмы лучших менеджеров по сравнению со средними была определена в 30 тыс. долл.

Очень немногие виды работ в исследовании Шмидта и других оказались малочувствительны к индивидуальным усилиям и квалификации отдельных исполнителей. Это должности с особенно жесткой регламентацией труда, строгим оборотом. В их числе, например, должности кассиров в бухгалтерских службах корпораций.

Американские ученые – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелович считает расширение индивидуальных полномочий современного работника по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота одним из определяющих признаков «второй промышленной революции». Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». При этом на многих заводах, например новом комплексе «Saturn» фирмы «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в 3 раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть «даровым» ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического «ресурса».

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала;

использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т.д. В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика

корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

IV. Управление персоналом в японском менеджменте

Япония – особенная страна, непохожая ни на одну другую; и те бесчисленные приемы, что активно разрабатываются и применяются специалистами по научному управлению кадрами в цехах, конторах, магазинах представляют собой не более чем надстройку над мощным фундаментом, складывавшемся на протяжении веков и включающим в себя помимо производственной и сбытовой сфер такие звенья общественной организации, как семья, школа, государство.

Именно в этих звеньях происходит формирование исключительно благоприятной для манипулирования человеческим фактором атмосферы. При этом она создается самопроизвольно, стихийно, как отражение свойств национального характера.

Простой перечень этих атрибутов позволяет сразу же установить, на сколько внушителен набор рычагов морального стимулирования персонала, находящийся в распоряжении администрации фирмы. Называют: а) общеэтнические черты – трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм; б) черты группового поведения – дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга; в) обыденно-житейские черты – вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.

Японский национальный характер воплощает собой редкостную комбинацию преемственности, устойчивости, постоянства с колоссальной адаптивностью к любым, самым резким изменениям внешней среды, с неправдоподобной открытостью любым новым веяниям в любых областях материального и духовного существования.

Эксплуатация упомянутых качеств национального характера в интересах эффективного контроля над персоналом сводится главным образом к моделированию в служебной обстановке отношений, типичных для традиционной японской семьи кланового образца, состоящей из нескольких поколений одного рода.

Внедрение элементов семейных отношений в управление японскими фирмами создало благоприятные условия для укрепления дисциплины труда, совершенствования межличностных отношений по вертикали и горизонтали и, в конечном счете, для повышения эффективности производства.

Исключительно важный аспект семейных отношений, имитируемых в области контроля над персоналом с целью максимизации трудоотдачи, заключается в том, что они образуют густую сеть вертикально и горизонтально направленных обязательств, которые в принципе подсказывают японцам каждый шаг.

Негативный эффект поведения, запрограммированного обязательствами, мог бы представлять собой сложную проблему при условии их искусственной пересадки в уже сформировавшееся общественное сознание. Но обязательства угнездились в самых сокровенных уголках бессознательного японцев, и воспринимают они их с абсолютной серьезностью. Для них обязательства эти незаметны, но жизненно необходимы, и они поступают в соответствии с ними автоматически, мгновенно настраиваясь и реагируя на ту или иную ситуацию.

Таким образом, можно выявить концептуальную основу контроля над персоналом в Японии, которую подкрепляет всегдашняя готовность индивида к неукоснительному выполнению обязательств перед старшими, младшими, равными по положению и особенно перед коллективом, и все составляющие которой работают на усиление трудовой мотивации.

Одну из составляющих концептуальной основы контроля над персоналом можно назвать «тотальной вовлеченностью». Это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников.

Именно с позиций преклонения перед трудом воспринимает японский работник строгую дисциплину, жесткий распорядок дня. Кто-то может упрекнуть японцев, сравнивая их за напряженный труд с «экономическими животными». Но с точки зрения экономической эффективности близкая к пределу уплотненность рабочего времени на японских предприятиях предпочтительнее трудового режима, при котором возможны бесконечные перекуры, разгадывание кроссвордов, отвлечение на мероприятия, совсем или частично не относящиеся к делу.

«Тотальной вовлеченности» соответствует и доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Здесь опять-таки наблюдается заимствование из идей и практики функционирования семей-кланов. Самоотверженная работа всем коллективом, в котором должен был без

остатка раствориться каждый его член, неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей.

Работник, пребывая в составе бригады, ощущает себя в до мелочей знакомом, привычном «семейном лоне», сразу же мобилизуется на его охрану усердным трудом, более всего страшится подвести коллег некомпетентностью или недостаточным прилежанием. Кстати, эти опасения побуждают его, в частности, с энтузиазмом относиться к участию в системе ротации, то есть к овладению смежными профессиями и обеспечению тем самым взаимопомощи и взаимозаменяемости членов бригады.

Постоянная и глубокая забота каждого работника об интересах бригады формирует тот фон, на котором в японских компаниях разворачивается трудовое соревнование. Но надо подчеркнуть, что целью соревнования является не перевыполнение устанавливаемых заданий, а их скрупулезное выполнение.

Необходимо указать на тот факт, что, нацеливая бригады на соблюдение программных наметок, администрация японской фирмы наряду с этим всячески поощряет рационализаторскую деятельность, одним из результатов которой в случае нахождения удачных решений является корректировка программ.

Львиная доля рационализаторской деятельности приходится на усилия по качественному совершенствованию выпускаемой продукции и неоценимый вклад в это совершенствование вносят специальные группы качества.

Второй составляющей концептуальной основы контроля над персоналом допустимо считать «доверие». Данным понятием описывается твердая убежденность работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесенные во имя ее процветания, рано или поздно, в той или иной форме получают воздаяние.

В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй – в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

Эти свойства обеих систем не раз становились мишенью для критиков, которые упирали на типично «западный» аргумент: мол, под прикрытием той и другой гарантий могут достаточно спокойно чувствовать себя лодыри, недобросовестные работники – их нельзя уволить, они получают надбавки к заработной плате за каждый дополнительный год стажа и лишь отстраняются

от действительно важной работы. Но в японских условиях этот аргумент не состоятелен, поскольку несостоятельных работников как социальной категории здесь не существует, а частные примеры слишком редки, чтобы их принимать всерьез.

В рамки системы «пожизненного найма» попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходявшие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно в Японии, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании.

Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определенную работу.

Итак, по крайней мере внешне, вступление в сферу «пожизненного найма» не увязывается непосредственно с необходимостью заполнения открывающихся вакансий, выглядит как акт оказания чести принимаемым. Подобное «ухаживание», несомненно, усиливает общий мотивационный эффект.

Еще более наглядная ориентация на конкретного работника свойственна системе оплаты по старшинству. С одной стороны, лица, которых принимают на основе «пожизненного найма», немедленно ставятся на эскалатор ежегодных надбавок к заработной плате, причем ее начальный уровень как бы не учитывает факта профессиональной неподготовленности новичков. Иными словами, в течение какого-то времени (его протяженность зависит от скорости усвоения производственных требований) они получают вознаграждение, еще не будучи в состоянии даже приблизительно оправдать его своим вкладом в работу, то есть авансируются в надежде на предстоящие в перспективе достижения.

С другой стороны, ежегодными надбавками фиксируется не только, а скорее всего не столько накопление непрерывного стажа, опыта и улучшение качества трудоотдачи работника (ведь между этими показателями, конечно, нет жесткой зависимости), сколько признание администрацией его возрастающих нужд со вступлением в брак, появлением детей, обзаведением «обязательным» набором потребительских товаров и услуг и т.д.

Увеличение базисной ставки на основе ежегодных прибавок происходит на разных этапах трудовой деятельности по-разному:

до обзаведения семьей (до 30 лет) – умеренно восходящая кривая;

после женитьбы и рождения детей (30-40 лет) – крутой подъем;

по достижении производственной зрелости (40-45 лет) – снова умеренно восходящая кривая. В предпенсионный период базисная ставка почти не увеличивается.

Опора на «доверие» не связана с осязаемым риском для администрации, потому что на персонал налагается при этом колоссальной весомости моральное обязательство, легкомысленное отношение к которому не может быть допущено господствующим складом индивидуального и общественного сознания.

Тщательно разработанные и гибко, своевременно пущенные в оборот методы трудовой мотивации способствовали расширению масштабов производства на японских предприятиях, повышению производительности труда и в конечном итоге созданию товарного и сервисного изобилия на рынке. Подчеркивание статуса работников в роли потребителей превратилось в мощный метод трудовой мотивации. А сфера личного потребления предъявила сфере производства небывало дифференцированные и буквально драконовские требования к ассортименту, сортаменту и качеству ее материально-вещной и нематериальной продукции.

В свое время в Японии не раз и иногда не без успеха обращались к более или менее суровым формам аскетизма как к средствам сплочения работников во имя реализации фирменных или даже общенациональных целей. Но, в конце концов, выяснилось, что даже в экстраординарной военной обстановке, когда рабочая сила была насквозь пропитана патриотическим настроением да к тому же находилась и дома и на предприятиях под суровым полицейским контролем, одностороннее моральное стимулирование относительно быстро израсходовало свои резервы, не помешало, а вероятно, и способствовало ослаблению трудовой дисциплины, падению производительности.

Положение изменилось еще на начальных отрезках послевоенного периода, когда поставленная правительством задача догнать ведущие капиталистические страны охватила и меры по выравниванию жизненного уровня, когда с личного потребления официально было снято клеймо «порочности» и когда фирменная администрация фактически обратилась к наемному персоналу с крайне непривычным, но и столь же заманчивым призывом «обогащаться посредством хорошей работы».

Реакция на этот призыв превзошла самые оптимистические ожидания и стала одной из основных предпосылок японского «экономического чуда». О силе

этой реакции можно судить и по зарубежной критике, назвавшей японских работников «трудовыми маньяками» или «работоголиками».

По всей вероятности, материальное стимулирование оказалось в фокусе всеобщего внимания из-за преобладания в конце 70-х – начале 80-х годов довольно вялой конъюнктуры. Но не следует забывать о том, что на рубеже этих десятилетий была сформулирована новая национальная цель страны. Если раньше речь шла о том, чтобы догнать наиболее развитые в индустриальном отношении государства, то теперь Япония заявила претензию на самоличное лидерство, и именно на эту цель настраивают менеджеры рабочую силу.

Третья составляющая концептуальной основы контроля над персоналом – «эмоциональная близость». Этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций.

Но без одной оговорки не обойтись. Верно называя стратегические задачи, которые призвано решать установление «эмоциональной близости», эти теоретики и практики, однако, допускают очевидное упрощение, когда ведут речь о полной ликвидации должностных и личностных перегородок.

В реальной действительности «эмоциональная близость» персонала японских фирм достигается благодаря искусному поддержанию весьма неустойчивого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими ее автократизмом руководящих работников в отношении рядовых, внутренней разгороженностью той и другой групп, с одной стороны, и открытостью коммуникационных каналов, соединяющих «верхи» с «низами» и пронизывающих структуры этих групп, взятых в отдельности, - с другой.

Демонстрируемая менеджерами различного калибра демократичность часто кажется западным наблюдателям насквозь фальшивой. Подобное впечатление, безусловно, является следствием невольного проецирования на японскую модель прекрасно известного этим наблюдателям «домашнего» опыта. Ведь если бы, скажем, типичный американский менеджер и снизошел по образцу своего японского коллеги до контактов на равных с рядовыми работниками в концертных программах, пикниках, туристических поездках, спортивных соревнованиях, питании в одной и той же столовой (не говоря уже о таких причудливых формах контактирования, как обслуживание представителями администрации работников и членов их семей на вечеринках, устраиваемых компанией, как их новогодние визиты на квартиры

работников, как их консультирование работников, например, в связи с предстоящим вступлением в брак), его «подвижничество» расценивалось бы скорее всего как лицемерие, как грубая попытка вторжения в частную жизнь и подверглось бы заглазному, а может быть, и откровенному, в лицо, осмеянию.

В Японии, однако, такого рода контакты считаются неотъемлемым приложением к производственным контактам, а точнее сказать, их закономерным продолжением. В них нет и намека на панибратство одних и подхалимаж других, и даже тогда, когда отдельные работники подозревают наличие театральщины в поступках администратора, они все равно с удовлетворением сознают, что тот выполняет возложенное на него занимаемой должностью социальное обязательство, что они выступают вместе с ним в необходимом ритуале, в одной из многочисленных церемоний, которые нужны японцам, как воздух.

Без регулярного налаживания, цементирование, диверсификации неформальных связей с подчиненными управляющий любого ранга – от мастера до президента компании – не может и помышлять о завоевании во мнении наемного персонала морального права на руководство, на создание в коллективе обстановки, благоприятствующей эффективному использованию человеческого фактора.

И все-таки, как бы широка и многообразна ни была внеслужебная деятельность представителей фирменной администрации, обращенная к рядовым работникам, «эмоциональная близость» возникает в первую очередь на рабочих местах, в процессе производства. В какой-то степени это происходит на почве простого общения работающих бок о бок индивидов. Однако основную нагрузку несут на себе меры способствующие расширению участия трудящихся в фирменном управлении.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию «участия в управлении» была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами «пожизненного найма» и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянно наиболее производительной части кадрового состава, и, что очень существенно с точки зрения максимизации «эмоциональной близости», традиционной системой принятия решений («ринги»).

Система эта основана на циркулировании проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска

проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения.

Некоторые зарубежные специалисты усматривают в системе «ринги» такие потенциальные недостатки, как медлительность и рассредоточение ответственности за исполнение. Судя по всему, и на сей раз они механически прилагают западные нормы.

Клановый характер функционирования японской фирмы превращает согласие персонала с принятым решением в необходимость, игнорировать которую никак невозможно. За тем, что постороннему глазу представляется медлительностью, скрывается тщательно проводимая ознакомительно-консультационная работа с охватом широкой массы сотрудников, включая, конечно, и представителей «низов», работа делающая решение «коллективным достоянием», а следовательно, и обязательным к выполнению.

Коль скоро оно обретает такое качество, отношение японцев к моральным обязательствам, о чем говорилось выше, гарантирует строжайший контроль за его претворением в жизнь, при котором с лихвой наверстывается время, затраченное на процедуру принятия, затраченное не впустую, а помимо прочего и в интересах создания и закрепления «эмоциональной близости».

Контроль над персоналом в японских компаниях не является застывшим, неподвижным образованием. Постепенно, мало-помалу он модифицируется.

Точная адресованность методов контроля, используемых японскими менеджерами для стимулирования личного фактора производительности, указанным социально-культурным особенностям ограничивает возможности заимствования японского опыта целиком или в наиболее существенных частях, возможности воспроизведения соответствующей методологии в иной обстановке и с иным людским материалов.

Эти возможности относятся не только к сфере борьбы за повышение качества, что японский опыт преподносит и другие поучительные уроки над которыми не мешает задуматься. Имеются в виду и меры, ограничивающие текучесть кадров, и сочетание жесткой трудовой дисциплины с открытостью в обоих направлениях коммуникационных линий между руководителями и подчиненными, с самостоятельностью низовых производственных коллективов, и тесная увязка положения работников с положением предприятия и так далее.

V. Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных российских условиях

Сейчас, когда взят курс на всемирное использование человеческого фактора в обеспечении не просто единичных, изолированных, хотя иногда и сенсационных хозяйственных достижений, а стабильно высокой эффективности всех сфер общественного производства, радикальная реконструкция механизма трудовой мотивации в нашей стране должна стать одной из первоочередных задач экономической стратегии.

Задача эта необычайно трудна и, что самое главное, требует принципиально нового, нестандартного, комплексного подхода, который позволил бы добиться сдвига в деле подлинной, то есть не от случая к случаю, а на постоянной основе, мобилизации морального потенциала каждого отдельно взятого работника и трудового коллектива в целом.

Поиск оптимальных вариантов ориентации персонала на интенсивные трудовые усилия ставит проблему обращения к зарубежному опыту.

Принимая во внимание итоговые, демонстрируемые миру показатели функционирования экономики США и Японии, правомерно заключить, что этот опыт таит в себе множество соблазнов. Полезно, однако, предварить какое бы то ни было смещение в плоскость утвердившихся в этих странах систем управления работниками их всесторонним изучением и оценкой.

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.
2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Обследование качественного состава работников кадровых служб предприятий и организаций промышленности и строительства показало, что в промышленности в этих подразделениях было занято 0,3% общего числа работников, в строительстве – 0,5%. При этом численность работников кадровых служб не всегда зависит от численности работающих на предприятиях и в организациях. В целом наименьшее число работников, занимающихся подбором и расстановкой кадров, в расчете на одно предприятие оказалось в системе бытового обслуживания населения и в агропромышленном комплексе – по 1 человеку. Рассмотрение образовательного уровня работников кадровых служб показало, что в промышленности и строительстве лишь 26% имеют высшее образование, а 28% - не имеют ни высшего, ни среднего специального образования. При этом на предприятиях агропромышленного комплекса, местной промышленности и бытового обслуживания практики составляют до 35%. Подавляющее большинство работников – практики, которые не обучаются ни в высших, ни в средних специальных учебных заведениях, среди руководителей кадровых служб и их заместителей этот показатель составляет 88%. Неблагоприятная ситуация складывается и в возрастном составе кадровых служб. Сейчас каждый пятый работник по кадрам в промышленности и четвертый – в строительстве в ближайшие пять лет вступят или уже имеют пенсионный возраст. Такое положение свидетельствует о медленном обновлении и недостаточном притоке в эти подразделения молодых работников.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами.

Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям.

Необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

VI. Заключение

Итак, ознакомившись с теоретической основой, и изучив на примере ведущих стран мира современную практику внутрифирменного управления «человеческими ресурсами», мы определили основные направления перестройки российских кадровых служб на данном этапе. Сравнение с передовыми отечественными предприятиями показывает, что в поисках эффективных форм руководства персоналом, в организации и стимулировании труда, в правилах производственной дисциплины, в энтузиазме новаторов и предпринимателей, иницилирующих нововведения и преодолевающих бюрократические препятствия, есть много общего. Но из опыта ведущих корпораций можно почерпнуть немало полезного и необычного для нашей традиционной практики. Прежде всего, можно извлечь следующее: эффективное управление персоналом признается сегодня

важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха; в основе эффективного управления персоналом лежит продуманная стратегия использования «человеческих ресурсов», основанная на рыночных принципах хозяйствования; кадровые службы в фирме обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

Изучая и осмысливая зарубежный опыт организации и управления, не следует, конечно, его переоценивать. Чужой опыт не универсален. Но известная польза от критического и конструктивного его изучения может быть. Так почему бы не присмотреться внимательнее к управлению «человеческими ресурсами» в передовых корпорациях?..

###

Елена Борисова, генеральный директор компании "U-Consult" (Санкт-Петербург)

Поведенческие ошибки при проведении аттестации.

Поведенческие ошибки в управлении персоналом допускают все. Рассмотрим те, которые чаще встречаются при аттестации. Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют естественную человеческую природу.

Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу.

Одному работнику мы позволяем опаздывать на работу, другого же критикуем за опоздание. Или при одинаковом выполнении плана одного хвалим, а по отношению к другому делаем вид, что так и надо. Справедливости ради следует сказать, что не всегда это делается по злему умыслу — мы учитываем личные обстоятельства каждого, потенциал (так, мудрые учи-теля хвалят троечника за ответ, который для отличника не-при-емлем). Однако, сами того не ведая, мы легко можем прослыть необъективным руко-водителем, имеющим любим-чиков, особенно если в результате аттестации с учетом наших замечаний меняется статус или заработная плата. С данной ошибкой тесно связана другая.

Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию.

Безусловно, всегда приятнее иметь дело с теми, кто разделяет наши взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег, руководство (так же как приятнее общаться со знакомыми, имеющими схожие политические убеждения, читающими те же книги, слушающими ту же музыку). Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Надо помнить, что сотрудники не должны

быть нашими копиями, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

Аналогичная ошибка — Предубеждение лица, проводящего аттестацию.

Чаще всего она встречается, когда аттестация проводится только непосредственным руководителем, без участия службы управления персоналом. Стремление раз и навсегда повесить ярлык «плохой»—«хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее predetermined. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они ни старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.

Оценка не в целом, а по одной из характеристик.

Чаще всего методы аттестации включают несколько критериев оценки. Но, если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной. Например, отмечается, что улыбчивые люди воспринимаются окружающими как более честные и -искренние. Однако ни одно из исследований не подтвердило связи между улыбкой и честностью.

Изменение стандартов в ходе аттестации.

Яркий пример — экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Постепенно он понимает, что это не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благодатная почва для вышеперечисленных ошибок — плохая подготовка к аттестации. Перед началом аттестации долж-ны быть определены:

- ключевые факторы для каждой должности (факторы, без которых нельзя обойтись ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например коммуникативные навыки у оператора машинного доения);
- значимость каждого ключевого фактора (ранжирование по степени значимости);
- стандарты деятельности (например не более одной опечатки на страницу для машинистки);
- что такое хорошо, и что такое плохо (точнее, что мы имеем в виду, когда ставим оценку «плохо», «удовлетворительно», «хорошо»;

«отлично»). Только после этого руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемому. Увы, список ошибок можно продолжить.

Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода.

Это самая распространенная и объяснимая ошибка. Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько месяцев назад. Избежать данной ошибки можно при налаженной системе отчетно-сти, а также если постоянно ведутся записи (как позитивные, так и негативные) о деятельности сотрудника, в крайнем случае, записи об особых достижениях или провалах.

Использование узкого диапазона оценок.

Проводящий аттестацию избегает ставить очень высокие или очень низкие оценки. Или же, при сравнении результатов оценок подчиненных разными руководителями, видна явная тенденция строгих руководителей к занижению, мягких к завышению оценок. Чаще это встречается у пугливых или неопытных руководителей.

Аналогичная ошибка — стремление завысить оценку.

Кое-кто из начальников боится прослыть суровым. Иногда завышенная оценка воспринимается руководителем как элемент мотивации. На самом деле на аттестации не раздают авансы, а оценивают реальную деятельность. Никто не мешает дополнительно в аттестационной форме отметить потенциал сотрудника. Один директор по персоналу поделился опытом перевоспитания «добреньких» начальников: «Когда руководитель приходит ко мне с требованием немедленно уволить сотрудника и найти нового, я показываю ему аттестационный лист с хорошими оценками, заполненный им -месяц назад, и сообщаю, что оснований для увольнения нет. -В следующий раз руководитель относится к аттестации более ответственно».

Сравнение работников - друг с другом, а не со стандартами деятельности.

При анализе результатов аттестации (при ранжировании), вместо того чтобы сравнивать деятельность работников и ее соответствие критериям и стандартам работы, сравниваются сами работники. Это свидетельствует о непонимании того, что такое аттестация.

Часто встречаются ошибки в тех случаях, когда дается письменная характеристика сотрудника или проводится аттестационное интервью (то есть собеседование с сотрудником по результатам аттестации). Многие

руководители невольно от работы переходят на личности. Мне пришлось участвовать в процессе аттестации в одной американской компании. Старейшая сотрудница службы персонала обратилась ко мне с просьбой перечитать ее письменные отзывы: *"Я двадцать лет работаю в организации, многих знаю долгие годы. Боюсь, что мне не удалось скрыть личное отношение при подготовке характеристик"*. Через час я знала не только, кто из аттестуемых как выполняет свою работу, но и как данная сотрудница относится к аттестуемым лично.

Нередко в характеристике употребляются такие слова, как *"обаятельная, очаровательная, жизнерадостная"*, которые так же мало относятся к производственной деятельности, как и фраза: *"делает все в своей обычной старомодной манере"*.

Правильный выбор слов — это один из важнейших моментов конструктивного завершения аттестационного процесса. В тех организациях, где издаются внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев.

Рассмотрим примеры того, как не надо писать и говорить.

«Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать гораздо лучше». Практического смысла этот комментарий не имеет. У каждого есть ошибки, и каждый работал бы гораздо лучше, если бы исправлял их. Гораздо полезнее определить ошибки и обсудить с работником конкретные пути их исправления.

«Имярек — исключительный работник». Судя по всему, аттестующий находится под впечатлением личности имярека. Замечание не несет никакой практической информации. Полезнее определить конкретные достоинства работника.

«Сотрудник делает слишком много ошибок, поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную». Сотрудник может не согласиться со столь абстрактным утверждением. Если бы в оценку было включено больше информации, убедить его не составило бы труда. Например: как часто допускаются ошибки, где и когда, что сделано, чтобы помочь ему разобраться в ситуации в целом (иногда ошибки возникают из-за перегрузки или несогласованности действий, а не только по вине работника). Вообще, негативные комментарии следует объяснять по-настоящему и подробно. Во-первых, чтобы у работника не было оснований их оспаривать, во-вторых, чтобы улучшить деятельность. О зрелости руководителя свидетельствуют не только

подробные комментарии, но и предложение плана исправления ошибок (или совместная выработка такого плана во время аттестационного интервью).

«Работает нормально». Если этот комментарий — единственный, он свидетельствует либо о том, что руководитель не воспринимает аттестацию серьезно, либо о том, что он не заинтересован в сотруднике.

А теперь приведем несколько примеров того, как надо давать комментарии.

О качестве работы.

Положительный отзыв. Очевидно, что сотрудник заботится о качестве работы, все проекты выполнялись с хорошим качеством. Сотрудника отличает аккуратный подход ко всем аспектам работы. Работа выполняется вдумчиво и заинтересованно. В течение года не было нареканий по качеству работы ни от клиентов, ни от коллег.

Отрицательный отзыв. Сотрудник обращает больше внимания на достижение быстрого результата, а не качественного результата. Хотя скорость работы и является его преимуществом, около 10% проектов были возвращены на доработку из-за допущенных ошибок. Коллеги вынуждены постоянно перепроверять предоставляемые им материалы, так как не всегда могут им полностью доверять.

Об объемах работы.

Положительный отзыв. Сотрудник выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, готовить своевременно требуемые отчеты и знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о высоком профессионализме и преданности компании.

Отрицательный отзыв. Сотрудник активно вовлечен в различные проекты, посвящает им много времени и сил. К сожалению, усилия не всегда приводят к реальным измеримым результатам, которых ожидает от него руководитель. Ряду важных задач (примеры) не было уделено достаточного внимания. По-видимому, выполнению заданий препятствует отсутствие организованности и неумение ставить цели и расставлять приоритеты. Видимо, для повышения эффективности деятельности сотруднику рекомендуется попытаться понять и разобраться, как организован рабочий процесс в компании.

Об умении анализировать и принимать решения.

Положительный отзыв. Сотрудник отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Сотрудник демонстрирует способность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть "в корень" вопроса, отделять важное от второстепенного. Даже если руководитель не всегда согласен с его решениями, он всегда относится к ним с уважением. Коллеги рассчитывают на способность сотрудника анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

Отрицательный отзыв. Некоторые из решений и рекомендаций сотрудника недостаточно подкреплены анализом и фактами. Руководитель неоднократно возвращал на доработку его предложения, так как они не были обоснованы, хотя у сотрудника и была возможность собрать необходимую информацию. В будущем сотруднику рекомендовано лучше познакомиться с работой компании и, прежде чем высказывать свою точку зрения, проработать все варианты и представить документы и предложения в приемлемом для руководства и коллег формате.

Об умении планировать и организовывать.

Положительный отзыв. Сотрудник умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение (даже если решение принято в другом департаменте), сотрудник оценивает возможные последствия, уточняет детали и модифицирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезны не только для него, но и для всей организации.

Отрицательный отзыв. Над навыками планирования и организации сотруднику предстоит еще много работать. Так как он редко планирует свою работу на перспективу, он часто не справляется своевременно с работой или же выполняет работу не с надлежащим качеством. Забывает своевременно предупредить коллег о том, какую информацию он от них ждет. В итоге из-за его плохого планирования коллеги и подчиненные вынуждены задерживаться по окончании рабочего дня. Сотрудник из-за неумения планировать и концентрироваться на важнейших задачах не может выполнять несколько проектов одновременно.

Об умении контролировать эмоции.

Положительный отзыв. Сотрудник хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и коллегам. Его никто никогда не видел "вышедшим из себя". Когда дела идут плохо, он сохраняет выдержку и своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции — одна из причин того, что коллеги стремятся работать совместно с ним над проектами.

Отрицательный отзыв. Когда что-то беспокоит сотрудника, вместо того чтобы обсудить ситуацию с коллегами и руководством, он замыкается в себе и отгораживается от окружающих. При этом меняется его манера общения на работе. Это создает нервную обстановку в коллективе. Если его проблемы носят рабочий характер, вероятно, руководителю стоит обсудить с ним важность открытой информации и выработать конструктивные методы обсуждения спорных вопросов.

Варианты комментариев можно приводить довольно долго. Главное помнить, что они должны быть:

- реалистичны;
- конкретны;
- корректны и неэмоциональны;

Они должны:

- иметь отношение к деятельности, а не к личности работника;
- затрагивать ключевые моменты деятельности.

Комментарии должны показывать путь к улучшению деятельности. Тогда, даже в случае невысокой оценки, между аттестуемым и аттестующим может состояться конструктивный диалог. И результаты следующей аттестации окажутся намного лучше.

Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных — для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что

инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал само-стоя-тельно. «Итак, как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетент-но-стью, особенностями характера, умением руководить, соблю-дением дисциплины, проявле-нием инициативы, ответственностью и т.п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность...» Этот список можно продолжать до бесконечности.

Увы, гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы -с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой -сосед получил премию -на 3 рубля 62 копейки больше, чем я?»

Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоведа и душелюба (или менеджера по персоналу), предлагаем алгоритм оценки сотрудников.

Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.

Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем — вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами — шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. (В связи с этим вспоминаются бурные споры по поводу анкеты о покупательских предпочтениях по отношению к рыбным продуктам. Маркетологи пытались понять, входит ли «качество продукта» в тройку важнейших критериев. Вы видели хоть одного человека, который скажет, что питается некачественной рыбой?) Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т.п.) или же слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые или более четко описать.

Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем - в один необъятный).

Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствии с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные).

Некоторые критерии оценки персонала

Качество работы. Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

- (5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.
- (4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.
- (3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.
- (2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.
- (1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Объем работ (количество)

Работа выполняется в запланированном объеме.

- (5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.
- (4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.
- (3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.
- (2) Работает медленно. Необходимо подгонять.

(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

Присутствие на работе (дисциплина)

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.

(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

Лояльность к организации (отделу)

Уважительное отношение к организации.

(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.

(3) Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.

(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами.

###

Мария Павенкова, ассистент факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета.

Внутриорганизационные коммуникации и компьютеризация

Технология не станет ждать, когда к ней будут готовы люди.

Билл Гейтс

Компьютер занял доминирующее положение на рабочем столе и дома, и в офисе. Теперь уметь «щелкать по клавишам» так же естественно, как ездить верхом в XIX веке. Как же компьютеризация может отразиться на внутриорганизационных коммуникациях?

Децентрализация

Великие теоретики компьютеризации Б. Гейтс и Э. Тоффлер видят в ней возможность децентрализации. Работник теперь может эффективно работать не выходя из дома и общаться с руководителем через Интернет. Это повышает заинтересованность работника, потому что неважно, сколько тебе лет, как выглядишь и т.д. Оценивается лишь «сухой остаток» — продукт, который представлен. Это повышает также заинтересованность работодателя, потому что отпадает особая необходимость в содержании большого офиса для «белых воротничков» и контроле за «усидчивостью» подчиненных. Однако это теоретическая эффективность, а на практике, как всегда, все может сложиться иначе.

Новый смысл занятости

Предполагается, что в офисе сотрудник непрерывно занят весь рабочий день. Тот же сотрудник, работая дома, получает зарплату (возможно, по другой ставке) только за время, действительно отданное службе. Допустим, если вдруг заплачет малыш, мама или папа щелкнет какую-нибудь кнопку вроде «занят» и отправится успокаивать ребенка, — эти минуты уже не зачтут в рабочий день. Вернувшись к компьютеру, она (или он) подаст сигнал о готовности, и сеть вновь начнет передавать рабочие материалы, требующие ее (или его) внимания. Так что работа по неполному графику и совместительство приобретут новый смысл.

Новый офис

Компьютеризация и перенос рабочего места в дом, вероятно, резко сократят число офисов, необходимых компаниям. Единственный офис могли бы обслуживать несколько человек, распределив между собой «присутственные» часы. Завтра компьютеры, телефоны и цифровые видеопанели в таком общем кабинете будут подстраиваться непосредственно под того, кто его занимает в данное время. Например, в первой половине дня видеопанели покажут календарь и семейную фотографию одного сотрудника, а во второй половине дня — картины, к которым равнодушен сотрудник, его сменивший. Подобная трансформация кабинета будет происходить всякий раз, как только очередной сотрудник зарегистрируется на рабочем месте.

Общение с коллегами

Интересно, что коллеги в случае тотальной компьютеризации и децентрализации фирмы вообще не требуются. Это хорошо, потому что общение с коллегами неминуемо требует определенных усилий. Надо вникнуть в массу проблем, которые их беспокоят, включая домашние. Это плохо, потому что исчезает буфер между работником и непосредственным руководителем.

Трудно оценить собственные успехи, так как нет фона в виде остального персонала, не с кем обсудить последние сплетни. Наконец, с кем договоришься о совместных действиях против руководства? Теперь все эмоциональное напряжение концентрируется в семье, только ей предстоит выслушивать долгие монологи о безбрежной глупости руководства. Впрочем, наличие проблем у одинокого работника зависит от его темперамента, амбиций, отношения к работе и коллегам в целом. Коллеги могут встретиться в Интернете, переписываться по электронной почте и договариваться о встрече в кафе.

Таким образом, для желающих можно восстановить трудовой коллектив, включая организацию виртуального профсоюза. Зато тот, кто, общаясь с коллегами, чувствовал, что теряет время, теперь имеет возможность самореализовываться в гордом одиночестве.

Перестройка системы управления

Физическое разделение работника и работодателя потребует от администрации соответствующей перестройки управления, а от сотрудников — продуктивной работы при полной самостоятельности. Понадобятся также новые механизмы обратной связи, чтобы и работник, и наниматель могли адекватно оценивать качество выполненной работы. Среднее звено

управления, передающее информацию вверх-вниз по командной цепочке, уже не будет играть прежней роли.

Благодаря электронной почте между высшим руководителем и подчиненным в определенном смысле вообще нет никаких уровней управления. Поэтому электронная почта — мощный фактор сокращения управленческих иерархий любой корпорации.

Новый работник как вольный специалист

В условиях компьютеризации нужны работники, более способные к самостоятельной деятельности: скорее изобретательные, нежели беспрекословно выполняющие указания. Чтобы подготовить таких работников, школам придется далеко уйти от современных методов обучения, не говоря уж о тех, которые были призваны готовить рабочих, занимающихся однообразным трудом.

Под влиянием компьютеризации компании займутся переоценкой таких кадровых проблем, как оптимальная численность сотрудников вспомогательных отделов (юридических или финансовых), взвешивая все «за» и «против» их работы непосредственно в штате.

В периоды особо активной деятельности компании смогут без труда обращаться за помощью к нужным специалистам, обходясь без расширения штатов и офисов. Предприятия, научившиеся успешнее привлекать доступные кадровые ресурсы по сети, будут работать эффективнее, вынуждая и остальных следовать их примеру.

С точки зрения развития маркетинговых технологий важно, что частью оборудования могут управлять не рабочие, а сами потребители — на расстоянии.

Новый руководитель

В отличие от современного руководителя, обученного сосредотачивать усилия на одной главной задаче, руководитель будущего станет отвечать за выполнение нескольких. Новые организации отбросят старое представление о том, что «один человек — один хозяин». Все это означает, что решения будут приниматься многими людьми поочередно.

Великие мечтатели, и нужен ли нам компьютер?

Вышеизложенный обзор взглядов Б. Гейтса и Э. Тоффлера исполнен оптимизма, за исключением нашего комментария по поводу общения с

коллегами. Но мы, как люди критически мыслящие, должны серьезно подумать, прежде чем принимать решение о тотальной компьютеризации.

Постоянный источник головной боли

Многие отечественные предприятия столкнулись с тем, что компьютер — это источник не только эффективности, но и многих проблем. Одно только обучение сотрудников предпенсионного возраста работе на компьютере — это уже подвиг для руководства. Иногда кажется, что подавляющее большинство людей после сорока вообще не способны освоить компьютер как следует.

Автору этих строк пришлось принять на себя удар «повальной» компьютеризации офиса. Полученных впечатлений хватит на всю жизнь. Когда вежливый, но абсолютно изможденный «адской» машиной сотрудник подпольно ведет привычные ему талмуды, а потом уже из этих талмудов на глазах руководства «забывает» данные второй раз в компьютер, возникает вопрос: а стоила игра свеч? Но предположим, продвинутый сотрудник все-таки освоил компьютер. И тогда «адская» машина опять представляет огромную опасность. Случайно стертые документы, не говоря уже о компьютерных вирусах, для сотрудников с солидным трудовым стажем становятся источником постоянных стрессов. Эти стрессы усугубляются страхом перед безвременной утратой здоровья из-за компьютера.

Перед компьютеризацией стоит хорошо подумать. Вовсе не всем нужен компьютер, по крайней мере сейчас. Ставя компьютер, руководитель должен знать, что он сокращает по крайней мере одно рабочее место в офисе. (Иначе компьютер можно не ставить.) Но и в этом случае часть сэкономленных средств неизбежно уйдет не только на покупку компьютерной техники и многочисленных аксессуаров, но и на постоянную модернизацию «железа» и «софта», обучение персонала и неусыпный контроль за безопасностью информации. Все это очевидно, но почему-то еще не всем известно.

Демократия и недолгое «головокружение от успехов»

Выше мы очертили техническую сторону дела. Но, как нас убеждают теоретики, главное — даже не в ней. Главное, что с помощью компьютеризации весь мир станет иным, сотрудники — более самостоятельными и развитыми, а руководители — более демократичными и гибкими. Билл Гейтс радостно сообщает нам, что общается с сотрудниками лично с помощью электронной почты.

Возможно, так и будет в очень отдаленном будущем, но не сейчас, поскольку мы обладаем конкретно-историческим мышлением. Электронная почта —

это хорошо, но можно ли говорить, что она — мощный фактор сокращения управленческих иерархий? Например, вы идете к вашему руководителю (топ-менеджеру). Для этого надо договориться о встрече, мотивировать приход, и, получив «добро» непосредственного начальника, пройти в административное здание, подняться, зайти в приемную, увидеть секретаршу и услышать: «X сегодня уже не сможет вас принять, у него важное совещание, которое затянется на N-е время». Другое дело, венец прогресса — электронная почта: нажал клавишу, и сообщение отослано. Ваш руководитель прочитает его без фильтров непосредственного начальника, секретарши... хотя фильтров бывает гораздо больше.

Однако на практике с электронной почтой возникает множество проблем: она может не дойти, не прочтаться. К тому же, возможно, ваш руководитель ее не просматривает неделями. Встанем-ка на его место. Электронный почтовый ящик давно забит сообщениями, среди которых реклама, письма родных, разного рода информация от сотрудников и тому подобное.

Первое, что он сделает, — это восстановит все фильтры! Электронную почту можно будет отослать только с компьютера вашего непосредственного начальника и только на компьютер секретарши. Получается, что новое техническое оформление вовсе не сокращает иерархическую пирамиду. В свое время венцом прогресса был телефон, и — кто из нас может позвонить вечером лично Путину? Поэтому демократия в связи с электронной почтой пока нам не грозит. Фильтры существуют по социальным, а не по техническим причинам.

Сложности с персоналом: техноструктура и директор по информационной безопасности

То, что, на наш взгляд, реально может измениться в связи с компьютеризацией, — так это дифференциация персонала. Компьютеризация еще более усиливает дифференциацию. Появляется локальная техноструктура, связанная с компьютером и сетями, — программисты, сетевые администраторы и т.д. Когда все документы фирмы хранились в большом железном сейфе, тогда ключ от него был только у руководителя. Теперь недостаточно компьютерно-образованный руководитель вообще не знает, как «достать» информацию. О контроле речь может идти с большими оговорками. Появляется техноструктура — группа людей, которая может аккумулировать весьма важные информационные ресурсы. Считается, что авторитарно управлять этим персоналом уже не удастся. Видимо, с этим также связаны разговоры теоретиков о демократизации.

Однако на практике мы опять видим укрепление иерархии. Вводится новая должность — информационного директора (как, однако, компьютеры

раздувают штат!), который гарантирует безопасность и жестко контролирует представителей техноструктуры.

Заключительные замечания

- Все новое приживается с трудом.
- Спорить, что будущее за компьютерами, бессмысленно.
- Но связывать с ними какие-то особые надежды тоже не стоит.
- Социальные структуры никогда не идут след в след за техническими достижениями.
- Утопические мечты сковываются суровой реальностью.
- Компьютеризация влияет на внутриорганизационные коммуникации гораздо меньше, чем они на нее.
- Поэтому она скорее закрепит сложившуюся практику, чем создаст новую.

Обзор подготовлен по следующей литературе:

- Гейтс Б. Дорога в будущее. М., 1996.
- Тоффлер Э. Третья волна. М., 1999.
- Тоффлер А. Футурошок. СПб., 1997.
- Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. М., 1999.
- Кастельс М. Могущество самобытности // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология /Под ред. В.Л. Иноземцева. М., 1999.
- Берлянд А.Т. Б. Гейтс: дорога в будущее (по прочтении книги Билла Гейтса) // Личность. Культура. Общество. 2000. Т. II. Вып. 2 (3).

###

Управленческие технологии внедрения инноваций

Пол Стребел, профессор Инновационного управления, IMD

Основная задача, которую инициаторы реформ должны решить в первую очередь, состоит в том, чтобы создать условия для возникновения положительной реакции подчиненных на сообщение о реформах и активно подключить их к внедрению инновационного варианта развития компании. Для этого, прежде всего, необходимо предложить четкую и понятную всем стратегию, соответственно определить каждому объем работ и контролировать весь процесс. К сожалению, достаточно многие осознают, что любые преобразования таят в себе угрозу их личным интересам и должностям. Поэтому они будут делать все возможное, чтобы препятствовать и даже саботировать реформы наряду с попытками повлиять на остальных членов коллектива и привлечь их к формированию своей оппозиции. Как бы инициаторы преобразований ни пытались преодолеть сопротивление, суть соревнования двух основных противоборствующих лагерей — привлечь как можно больше сторонников. Таким образом, каждая благая попытка изменить что-либо превращается во внутривнутриполитическую игру.

Управленческие технологии внедрения нововведений, разработкой которых занимаются в IMD (Международный институт по развитию управления), на разных этапах привлекли 300 менеджеров более чем из 30 стран. Наряду с предложенными концепциями уже апробирована одна из методик управления такими процессами: во-первых, следует классифицировать работников в соответствии с их противостоянием переменам и, во-вторых, применить власть в решающих ситуациях, тем самым оказывая непосредственное влияние на расстановку сил, и адаптировать участников к реорганизационному процессу.

Первый этап. Классификация участников в процессе внедрения инноваций

В основу **предлагаемой классификации** были положены два базовых аспекта, которые следует принимать во внимание: восприятие работниками предложенных инициатив (активное или пассивное) и их принципиальное отношение (положительное или отрицательное) к процессу. В итоге в коллективе формируются 4 категории участников - "игроков": реформаторы, антиреформаторы, созерцатели и консерваторы. Данная классификация помогает выявить и определить категории игроков, которые они сами формируют, участвуя в любом процессе внедрения инноваций.

К первой группе относятся работники, которые активно воспринимают и откликаются на изменения и инициативы и рассматривают их как перспективную возможность дальнейшего развития. Эта группа, называемая реформаторы, обычно движима своими собственными внутренними ценностными установками и желанием самосовершенствоваться. Ее основу

составляют положительно настроенные молодые активисты, которые изнутри приводят организацию в движение, так как они видят перспективы личностного роста и развития в процессе нововведений.

Вторую группу (**антиреформаторы**) образуют работники, которые тоже активно реагируют, но изменения рассматривают отрицательно, как угрозу своему комфортному состоянию. Они в первую очередь стараются сохранить свои должностные и властные полномочия. Часто это высший управленческий состав, профессиональные игроки во внутривнутриполитических играх компании по защите своего внутрифирменного статуса. Они, скорее всего, будут активно противостоять переменам.

К третьей группе принадлежит пассивно настроенная категория управленческого персонала. Положительный настрой возникает у нее только тогда, когда она поймет, в чем заключается смысл инноваций, их задачи, реформируемые сферы деятельности и связанные с ними процессы. Данная группа классифицируется как созерцатели. Их обычно двигает потребность соотноситься с тем, что происходит, и отследить весь процесс. Как правило, в этом профессионально заинтересованы эксперты разных сфер управления, которым, прежде всего, нужно понять логику изменений. Они считают, что перемены не имеют никакого смысла, т. к. общепринятые правила и установки тормозят их непосредственное участие.

Отношение участников четвертой группы, также скорее пассивное и отрицательное, так как они сразу поняли цели внедрения инноваций. Эта группа — **консерваторы**, движимые чувством безопасности и поэтому старающиеся сохранить статус-кво и оставить все без изменений. В производственной иерархии эти работники занимают должности руководителей низшего управленческого звена. Они уже научились работать в соответствии со своими должностными инструкциями и чувствуют себя комфортно в корпоративной системе организации.

Предложенная управленческая технология внедрения инноваций и классификация участников-игроков была апробирована на одном из знаменитых европейских заводов по производству автомобилей. Причиной послужил тот факт, что завод стал терять авторитет у своих дилеров.

А вернуть доверие своих клиентов заводу удалось только после того, как его работники разработали и внедрили более эффективную систему доставки высококачественной продукции и, одновременно, запустили новую программу вознаграждения дилеров за соблюдение стандартов производителя. Команда инициаторов реформ, состоявшая из среднего и поддерживаемая высшим управленческими звеньями из штаб-квартиры, после предварительного обсуждения с дилерами выделила примерно 8 группировок, оказавших влияние на успех всего процесса внедрения: в отделах маркетинга и продаж, среди дилеров, руководителей региональных представительств в различных странах и руководства в штаб-квартире. Рассмотрим ее более подробно.

Отделы маркетинга и продаж (антиреформаторы). Необходимость реформирования методов сотрудничества этого отдела с дилерами поставила под угрозу их прежние способы работы. Кроме того, это сообщение вызвало легкую панику у сотрудников, так как они почувствовали собственную неспособность адаптироваться к переменам. Свою роль здесь сыграли разные причины — от косности мышления и отсутствия гибкой управленческой тактики до нежелания учиться и совершенствовать собственные знания и навыки для эффективной работы с клиентами.

Непреуспевающие дилеры (антиреформаторы). Данная категория участников просто испугалась введения новой дисциплины взаимоотношений, так как теперь они были обязаны соблюдать стандартные требования производителя и, таким образом, теряли свою автономность.

Преуспевающие дилеры (реформаторы). Так как у членов этой группы уже установились прочные отношения с производителем, то они положительно оценили перспективу, открывавшуюся параллельно с внедрением инноваций. Таким образом, в поведенческих стратегиях дилеров двух противоположных ориентаций наметился значительный разрыв.

Руководители региональных представительств мирового класса — 1-я группа (консерваторы). Управленцы столь высокого уровня не смогли смириться с тем, что инициатива реформирования поступила не от них, а место и роль рядовых статистов их не устраивали. Поэтому они предпочли придерживаться политики невмешательства, 2-я группа (созерцатели). Данная группа в принципе могла бы принять участие в реформах, понимая, что нововведения только способствуют развитию их собственного бизнеса, но не была уверена, что проблема действительно связана с ухудшением системы контактов между производителем и его дилерской сетью.

Представители “старой гвардии” из штаб-квартиры (консерваторы) симпатизировали руководителям региональных представительств (из 1-й группы), но в силу рассредоточения их по различным отделам это объединение не представляло собой реальной силы, на которую можно было бы опереться. Высшее руководство из штаб-квартиры (созерцатели), согласившись финансировать нововведения, ожидало первых результатов экспериментов, которые были направлены на укрепление контактов с дилерами. Для молодых менеджеров из низшего управленческого звена главного офиса (реформаторов) новый подход означал перспективные возможности собственного роста в рамках завода.

В результате все группы игроков на базе своего отношения к внедряемым инновациям объединились в две крупные группировки, которые противостояли и одновременно уравнивали друг друга. С одной стороны, это — реформаторы из числа преуспевающих дилеров и молодых управленцев с желанием наладить взаимовыгодное сотрудничество, а с другой — антиреформаторы из отделов маркетинга и продаж и непреуспевающие дилеры, у которых такого желания не было. Эти объединения боролись за привлечение к себе максимального количества из групп сочувствующих (высшее руководство и 2-я группа руководителей региональных представительств) и консерваторов (“старая гвардия” из штаб-квартиры и 1-я группа руководителей региональных представительств).

Для того, чтобы добиться желаемого результата инициаторы внедрения инноваций были вынуждены заставить игроков таким образом организовать альянсы, чтобы антиреформаторы не смогли затормозить или остановить ход

реформ. Для этого им пришлось привлечь на свою сторону высшее руководство и воспользоваться их полномочиями.

Второй этап. Управление процессом адаптации игроков к инновациям

Инициаторы перемен, действовавшие на заводе по производству автомобилей, главной целью инноваций определили выработку детального проекта развития новых взаимоотношений между производителем и его дилерами. Поэтому они выдали молодым реформаторам из головного офиса инструкции по организации инициативных групп и привлекли к своей работе преуспевающих дилеров. Последовавший успех инициативных групп, разработавших качественную и более ответственную концепцию взаимовыгодного сотрудничества, вскоре убедил большинство наблюдателей из среды руководителей представительств и штаб-квартиры присоединиться к новаторскому проекту преобразований.

Но факт успеха оказал и противоположное влияние на персонал из отделов маркетинга и продаж. Видя, что остаются в стороне от активного участия во внедрении инноваций, они провели агитацию среди менее успешных дилеров и привлекли их к тандему антиреформаторов, чтобы вместе саботировать реформы. Следовательно, такая деятельность только усилила конфронтацию между антиреформаторами из отделов маркетинга и продаж и молодыми реформаторами.

В данном случае наблюдатели из высшего управленческого звена оказались в сложном положении. Наделенные организационной властью, они могли как поддержать, так и затормозить перемены. Но, так как успехи, которых добились инициаторы, оказали должное влияние на высшее руководство, то процесс внедрения инноваций получил новый импульс в своем развитии. В итоге высшее руководство вмешалось в процесс противостояния, иницируемый отделами маркетинга и продаж, и выработало встречные предложения, от которых они не смогли отказаться. В качестве альтернативы им был предложен тренинг по совершенствованию навыков эффективного сотрудничества с дилерами и помощь при соблюдении ими производственных стандартов, а также возможность участвовать во вновь созданной системе вознаграждений дилеров. Консерваторы из “старой гвардии” штаб-квартиры и региональных представительств, поняв, “куда дует ветер”, тоже стали наводить справки о принятии участия в этих тренингах. И, как только консерваторы включились в процесс преобразований, оставшихся антиреформаторов быстро изолировали. Антиреформаторы из числа менее успешных дилеров были поставлены перед дилеммой: или повысить производительность своего труда и применять новые стандарты, или оставить команду дилеров, что, впрочем, некоторые и сделали. Новая система работы с

дилерской сетью была усовершенствована, что действительно позволило повысить производительность труда в этом звене.

Этот пример иллюстрирует технологию последовательного выстраивания отношений с разными видами игроков в процессе внедрения инноваций: во-первых, реформаторы рекрутировались из среды молодых активистов штаб-квартиры и дилеров, то есть тех, кто уже добился успеха и готов был его развивать через нововведения. Именно их успех после внедрения новой системы отношений с дилерами убедил группу наблюдателей присоединиться к ним, но в то же время оттолкнул противников, которых нужно было нейтрализовать, чтобы консерваторы успели присоединиться к команде реформаторов естественным образом и без административного давления.

На положительный результат внедрения инноваций, таким образом, оказывают влияние два основных фактора:

- формирование необходимых для реформирования условий;
- концентрация реальной власти в руках реформаторов.

Чем меньше времени отпущено на изменения и чем активнее сам процесс реформирования, тем быстрее следует изолировать противников перемен. Примерами таких ситуаций являются или назревание кризисных ситуаций в бизнесе или, непосредственно, сам кризис.

Чтобы довести реформы до логического завершения, реформаторы должны обладать достаточной властью во взаимоотношениях с антиреформаторами. В противном случае все их попытки обречены на провал, и они сами будут отброшены в лагерь антиреформаторов. Если же реальные противники нейтрализованы, то открываются возможности быстро и эффективно продвигать реформы. Поддержку реформаторов также можно использовать для того, чтобы последовательно и быстро, одного за другим, привлекать наблюдателей и консерваторов к участию в процессе внедрения инноваций.

Если же на реформирование выделен более продолжительный период времени, то реформаторам не обязательно сразу же отвлекаться на выявление и изоляцию антиреформаторов. При таких условиях система управления меняется плавно и последовательно, не создавая явных конфликтных ситуаций для персонала. К тому же антиреформаторы еще сами не осознают своих оппозиционных настроений. Приступая к внедрению инноваций, необходимость выработки новой концепции реформирования всего процесса управления становится приоритетной. И здесь следует привлечь реформаторов к консультациям по выбору дальнейшего пути развития. После

обсуждения выработанную концепцию следует донести группам наблюдателей и попытаться вовлечь их в этот процесс, одновременно предложив новые условия работы группам консерваторов. Таким образом, антиреформаторы будут вынуждены принять новые условия работы или выйти из игры.

Реформаторы, обладающие властью и сами продвигающие реформы, должны определить последовательность и сроки их проведения. При отсутствии концентрации реформационных усилий, которые могли бы оправдать использование власти, сам способ ее использования реформаторами может по-разному отразиться на результатах преобразований. Грубое и неосмотрительное использование власти вызовет у работников негодование, противодействие и, в конце концов, смену тактики пассивного сопротивления на активное.

Три этапа применения власти, решающие исход внедрения инноваций

Даже если нововведения оцениваются работниками более или менее положительно, существует несколько базовых ситуаций, когда высший руководящий состав обязан применить власть, сам выступая в качестве реформатора или просто поддерживая инновации. Во-первых, в самом начале, когда именно высшее руководство обязано поставить в известность всех работников о начале реформ. Причем, запустить реформы можно несколькими способами. Один из них — революционный. Он устраивает большинство, считающее, что шоковая терапия более приемлема в данном конкретном случае, т. к. это сразу предполагает резкие изменения и реорганизацию, что, в свою очередь, означает приобретение новых полномочий, должностей, смену руководства на всех уровнях и т. д. Другой — эволюционный, предусматривающий открытую поддержку реформ и реформаторов, прямые контакты с потребителем, конкурентами и т. д. Для запуска второго процесса, ему необходима информподдержка, подкрепление системой вознаграждений и грамотная сегментация.

В компаниях, готовых к введению инноваций, поддержка высшего руководства с самого начала играет первостепенную роль. Рассмотренный пример реорганизации является тому подтверждением: реформаторы неожиданно возникли в среде среднего управленческого звена, что само по себе новость, и, к тому же, выдвинули свою программу, сумев доказать, что лояльность дилеров поколебалась не из-за качества продукции, а из-за общего ухудшения взаимоотношений с производителем.

Реформаторам удалось убедить высшее руководство в своей правоте и получить от него необходимые полномочия для совершенствования тандема

дилер-производитель. Но вряд ли у них что-нибудь получилось бы без поддержки со стороны высшего руководства.

Во-вторых, влияние высшего руководства оказывается решающим в ситуации, когда баланс сил между реформаторами и их противниками перевешивает в сторону последних. На рассмотренном автозаводе реформаторы и их коллеги из штаб-квартиры не могли справиться с сопротивлением коалиции, объединившей отделы маркетинга и продаж и неуспешных дилеров до тех пор, пока высшее руководство открыто не встало на защиту интересов своего завода.

В-третьих, вмешательство высшего руководства требуется для мобилизации всех основных ресурсов на заключительном этапе противостояния для привлечения всех остальных сотрудников. Руководство автозавода, например, своей властью изменило баланс сил между реформаторами и теми, кто им противостоял, в пользу первых. Далее высшее руководство контролировало весь процесс реформирования системы в целях повышения эффективности ее функционирования.

В других случаях, например, при раскрутке нового перспективного товара, концентрация усилий обычно протекает более болезненно, т. к. этот процесс часто затрагивает личные интересы большого числа работников компании.

В заключение следует отметить, что для обеспечения успешного внедрения инноваций их инициаторы должны предвидеть возникновение различных категорий противостояния, обладать достаточными властными полномочиями для их уравнивания, владеть методикой использования Доступных средств и моделей в ходе процесса реформирования различных систем управления.



###

Эффективное управление: психологические критерии.

Вересов Николай Николаевич

veresov@finmanagement.ru <<mailto:veresov@finmanagement.ru>>

Одной из основных проблем психологии управления является проблема управленческой эффективности. Не просто управлять, а управлять эффективно, получая высокий результат, при минимальных затратах сил, энергии, времени и денег - таким был социальный заказ. При каких условиях управление может стать максимально эффективным, по каким параметрам, признакам, критериям, эффективное управление отличается от неэффективного? Каковы психологические критерии эффективного управления? - вот круг вопросов, на долгое время ставших центральными и определяющими развитие психологии управления. Вопрос о критериях эффективного управления начнем с рассмотрения некоторых традиционных, ставших уже классическими, психологических теорий управления.

Теория стилей управления

Выдающийся психолог К.Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); нейтральный (попустительский). Ниже представлена **сравнительная характеристика основных стилей управления по К.Левину.**

- **Авторитарный** (директивный) стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Вообще голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.
- **Демократический** (коллегиальный) стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения. Подчиненные

получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. При этом стиле управления практикуется делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется.

- **Либеральный** (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает, чаще всего, как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывается давление либо снизу либо сверху. Как правило, при таком стиле управления среди подчиненных выдвигаются 1-2 человека, которые управляют группой и фактически спасают дело.

Нетрудно заметить, что основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа, пути принятия управленческих решений - демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический путь является более эффективным: снижается риск принятия неверного решения, появляются альтернативы, в ходе обсуждения появляются новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т.д. Вместе с тем, дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на свою ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков:

- Было доказано, что нет никаких оснований считать, что демократический стиль управления всегда более эффективен чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы. Было установлено, что в некоторых случаях авторитарный стиль управления более эффективен чем демократический. Каковы эти случаи?
 - экстремальные ситуации, требующие немедленного решения;
 - квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низок (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);
 - некоторые люди, в силу своих психологических особенностей, предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

- Было установлено, что оба эти стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель, в зависимости от ситуации и своих личностных качеств, бывает и "демократом" и "диктатором". Порой бывает очень сложно распознать, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Бывает, что форма и содержание работы руководителя не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии) и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации - в некоторых ситуациях руководитель может действовать авторитарно, а в других - как "демократ".

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля управления, а это значит, что способ принятия решений не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным или неэффективным вне зависимости от того как, каким образом руководитель принимает решение - авторитарно или коллегиально.

"Управленческая матрица" Р. Блейка и Д. Мутон.

Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили рассматривать любую управленческую деятельность в двух "измерениях" - внимания к производству и заботы о людях (внимания к человеку).

Внимание к производству предполагает отношение руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д. Забота о людях подразумевает степень личного участия работников в процессе достижения целей, поддержание их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений. Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления. Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории К. Левина, тем не менее, вводит новые критерии эффективного управления (как сочетание высоких показателей по обоим измерениям). Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям. Поэтому перейдем сейчас к анализу некоторых современных концепций управления, обращая внимание на критерии управленческой эффективности.

Научные разработки последних лет содержат попытки построения более

совершенных и точных критериев управленческой эффективности. Рассмотрим их подробнее.

Теория "рационального управления".

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию "рационального" управления. В своей книге "Стратегия и структура японских предприятий" он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско - аналитический;
- новаторско - интуитивный;
- консервативно - аналитический;
- консервативно - интуитивный.

По мнению Т.Коно именно новаторско - аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Чем же характеризуется этот тип? Он включает в себя следующие элементы поведения менеджера:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошая интеграция коллективных действий;
- четкость в формировании целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;
- терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью "соучаствующего" руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Исповедующего этот тип менеджера нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма соседствуют с широким видением ситуаций, и умением

работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско - аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален). Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В реальной управленческой практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь на свою сторону сотрудников, привлечь их к участию (соучастию) в процессе управления. Это обстоятельство стало определяющим в концепции "соучаствующего управления", к анализу которого мы приступаем.

Теория "соучаствующего управления"

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Тем не менее, существует некоторый "набор" характеристик, с которым согласны все сторонники этого подхода. Суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным при условии привлечения сотрудников к постановке и решению управленческих задач - при условии их "соучастия". Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Каковы его основные черты?

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Несмотря на внешнюю привлекательность "соучаствующего управления", следует иметь в виду, что он не может в равной мере использоваться любым руководителем в любой ситуации. По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех групп факторов:

- характеристики руководителя;
- характеристики подчиненных;
- характеристики стоящих перед группой задач.

Руководитель, способный к реализации "соучаствующего управления" должен обладать следующими качествами:

- уверенностью в себе;
- высоким образовательным уровнем;
- способностями к оценкам предложений подчиненных;
- ориентированностью на развитие креативных (творческих, созидających) качеств своих подчиненных.

"Соучаствующее управление" является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль соответствует подчиненным, которым присущи:

- высокий уровень знаний, умений, навыков;
- выраженная потребность к независимости;
- сильная тяга к творчеству, личному росту;
- ориентация на стратегические цели;
- стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Какие задачи наиболее релевантны этому типу управления? Это задачи:

- предполагающие множественность решений;
- требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что "соучаствующее управление" применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях. Как видно даже из краткого анализа, ни выделения стилей управления (К. Левин) на основе способа принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. В какой? Ответ на этот вопрос попробуем найти, рассматривая теорию "вероятностной модели эффективности".

Вероятностная модель управленческой эффективности

Эта концепция исходит из следующих очень важных предпосылок:

- Стиль управления всегда соотнесен с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива;
- Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом параметров (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т.д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Фидлером, сводится к следующему:

- Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.
- Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров:
 - степенью благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
 - величиной власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных видов стимулирования);
 - структурой групповой задачи (включающей в себя четкость поставленной цели, путей и способов ее решения и т.д.)
- Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о величине степени ситуативного контроля руководителя над ситуацией. Как соотносятся между собой стили управления и "вероятностная модель"?

Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким и низким ситуативным контролем, а руководитель-демократ - в ситуациях со средним ситуативным контролем. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если он очень высок, не может быть показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком ситуативном контроле. С другой стороны, даже

при высоком ситуативном контроле управление может быть и неэффективным. А это означает, что эффективность управления не определяется ситуативным контролем. Степень ситуативного контроля не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены в формуле: эффективное управление = эффективный руководитель.

И, наконец, следует поговорить о теории, которая положила начало изучению личностных качеств менеджера с точки зрения эффективного управления.

Теория "ситуационного лидерства"

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь понять, что такое эффективное управление, вели наблюдения, записывали и анализировали как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки полученных данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством как лидерство. Только лидер может быть эффективным управлением вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако, теория "ситуационного лидерства", которую мы будем сейчас рассматривать, является классической и имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности. В чем суть теории?

Авторы теории П. Херси и К. Бландэд исходили из следующих позиций.

- Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако далеко не любой способ взаимодействия личности и группы является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени подходит, соответствует уровню развития группы.
- Существует четыре уровня (стадии) развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самой высокой стадии своего развития. Каковы эти стадии?
 - группа, не способная и не желающая работать (А уровень);

- группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать (Б уровень);
 - группа, желающая и частично способная работать (В уровень);
 - полностью способная и желающая работать (Г уровень).
- Каждому уровню развития группы соответствует подходящий для нее стиль управления. Этот соответствующий уровню зрелости группы стиль не только является самым эффективным для управления ею, он создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий этап развития. Существует четыре основных стиля управления:
 - "Указывание" (для группы А уровня);
 - "Распределение" (или "популяризация") (для группы Б уровня);
 - "Участие в управлении" (для группы В уровня);
 - "Передача полномочий" (для группы Г уровня);

Стили управления группой (краткая характеристика)

Указывание: Суть этого стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая требованиям, и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за эту работу отвечает. Лидер, указывая на ошибки в работе, четко разъясняет их и показывает возможности для улучшения работы;

Популяризация: Лидер выдвигает новые инициативы и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны работники вовлекаются лидером в работу по установлению, определению образцов работы. Лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие работы образцам, формируя чувство гордости за результаты;

- Участие в управлении: Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Лидер ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно брать за решение проблем и предоставлением большой ответственности. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Руководитель поощряет личную ответственность и инициативу;

- Передача полномочий: Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы.
- Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.
Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:
 - на каком уровне развития находится группа?
 - какой стиль управления использовать? В этом случае он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой.

###

Э. Шейн. Организационная культура и лидерство

Глава 1. Определение культуры организации

Концепция культуры имеет долгую и запутанную историю. Непрофессионалы обозначают этим словом известную утонченность (мы можем говорить о том, что некий человек “очень культурен”). Антропологи понимают под культурой некоего сообщества обычаи и ритуалы, выработанные им за свою историю. В последние десять лет этим понятием стали пользоваться также некоторые исследователи организаций и менеджеры, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо.

Именно в этом контексте менеджеры говорят о развитии “надлежащей культуры” или “качестве культуры”, при этом подразумевается, что культура связана с определенными ценностями, насаждаемыми менеджерами в организации. При этом также предполагается то, что существуют лучшие и худшие, сильные и слабые культуры, и то, что эффективность работы организации определяется наличием или отсутствием “надлежащей” культуры.

Для того чтобы новая и достаточно абстрактная концепция была востребована нами, она должна соотноситься с определенными жизненными реалиями, которые в ее отсутствие будут представляться таинственными или же непонятными. Исходя из этого я считаю, что мы должны избегать поверхностных моделей культуры и создавать более основательные и сложные антропологические ее модели. Концепция культуры будет особенно полезной в том случае, если она позволит нам лучше понять те аспекты жизни организаций, которые представляются нам таинственными и

запутанными. Естественно, исходные определения также не должны быть поверхностными.

Большинство из нас, выступая в роли студентов, работников, менеджеров, ученых или консультантов, работают в разного рода организациях и, так или иначе, взаимодействует с ними. Тем не менее нам очень сложно понять и оправдать многое из того, с чем мы сталкиваемся в нашей организационной жизни. Многие вещи представляются чисто бюрократическими, политическими или даже абсурдными. Люди, занимающие властные позиции, особенно наши непосредственные начальники, зачастую разочаровывают нас или действуют совершенно непонятным образом; нас нередко огорчают и те, кого мы считаем лидерами наших организаций.

Менеджеры, пытающиеся как-то изменить поведение подчиненных, часто сталкиваются с крайне упорным их сопротивлением изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. Они видят, что отдельные подразделения организации предпочитают работе войну друг против друга. Они сталкиваются с такими проблемами коммуникации и с таким взаимонепониманием представителей различных групп, которые, казалось бы, не должны были бы возникать у “разумных” людей.

Руководителей, пытающихся повысить эффективность работы организации в условиях усиливающегося внешнего давления, порой не может не поражать привычка некоторых индивидов и отдельных групп, входящих в организацию, действовать явно неэффективным образом, что может угрожать самому существованию организации. Пытаясь реализовать некие мероприятия, затрагивающие несколько групп, мы часто обнаруживаем, что они не способны общаться друг с другом, и убеждаемся в том, что уровень конфликта между некоторыми из них порой чрезвычайно высок.

Преподавателям приходится то и дело сталкиваться с таинственным явлением, состоящим в том, что различные аудитории слушателей ведут себя совершенно неодинаково, несмотря на то что излагаемый материал и стиль преподавания не претерпевают заметных изменений. Работник, устраивающийся на новую работу, прекрасно понимает, что подходы и позиции различных предприятий, принадлежащих к одной отрасли и находящихся в одной территориальной зоне, могут очень сильно не походить друг на друга. Мы чувствуем эту разницу, едва переступив порог таких организаций, как рестораны, банки и магазины.

Концепция культуры помогает объяснить все подобные феномены и “нормализовать” их. Если нам понятна динамика культуры, нас вряд ли озадачит, огорчит или встревожит встреча с незнакомой и внешне иррациональной моделью поведения людей в организациях. Мы сможем глубже понять не только причины отличия некоторых групп людей и организаций, но также и основания их сопротивления тем или иным преобразованиям.

Более глубокое осознание культурных аспектов групп и организаций необходимо не только для понимания происходящего в них, но, что представляется еще более важным, для определения основных задач лидеров и лидерства. Организационная культура создается также и усилиями лидеров, и одна из очевидных функций руководства должна состоять в создании культуры, в управлении ею или даже в ее уничтожении.

Ни культура, ни руководство не могут быть поняты сами по себе, в отрыве друг от друга. Можно сказать с полной определенностью, что единственной действительно важной проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней. Руководство отличается от управления или администрирования постольку, поскольку руководители создают и изменяют культуры, менеджеры же и администраторы существуют в них.

Определяя таким образом лидерство или руководство, я никоим образом не хочу сказать, что создание или изменение культуры является простым делом или что культура определяется единственно руководством. Напротив, как мы увидим в дальнейшем, культура относится к наиболее стабильным и наименее податливым элементам группы или организации. Культура — результат сложного процесса группового обучения, лишь отчасти определяемого поведением руководителя. Однако если вследствие низкой способности к адаптации элементов данной культуры возникнет угроза существованию группы, искать выход из этой ситуации должно будет именно руководство. В этом смысле руководство и культура оказываются концептуально связанными.

Два кратких примера

В качестве примера того, как “культура” помогает рассмотрению организационных ситуаций, я опишу два случая, с которыми столкнулся, работая консультантом. В первом случае (Action Company) меня пригласили для того, чтобы помочь группе управленцев улучшить их взаимопонимание и отношения и сделать более эффективной процедуру принятия решений. Посетив несколько собраний, я, помимо прочего, обратил внимание на следующее: (1) высокий уровень конфронтации, обыкновение перебивать друг друга и спорить; (2) чрезмерная эмоциональность при принятии решений; (3) чрезвычайное расстройство, досада, фрустрация при необходимости принятия позиции другой стороны; (4) ощущение, что каждый из членов группы уверен лишь в своей правоте.

По прошествии нескольких месяцев я внес ряд предложений, реализация которых содействовала бы искоренению манеры перебивать друг друга и способствовала бы более упорядоченному обсуждению повестки дня, а также отметил негативную роль чрезмерной эмоциональности и конфликтности и необходимость снижения уровня фрустрации. Члены группы нашли мои

предложения разумными и видоизменили отдельные аспекты принятых процедур, в частности увеличили длительность некоторых совещаний. Тем не менее исходный паттерн⁵ не претерпел существенных изменений. Какие бы предложения не вносились мной, основной стиль группы оставался прежним. Во втором случае (Multi Company), меня попросили в рамках серьезного консультативного проекта способствовать созданию благоприятного для нововведений климата в организации, которой следовало стать более гибкой для того, чтобы она могла воспринимать динамику внешних изменений. Организация состояла из множества различных подразделений, территориальных и функциональных единиц и групп. По мере того как я знакомился с этими структурными единицами и их проблемами, я все больше убеждался в том, что некоторые элементы очень инновационных по сути явлений можно встретить во многих местах в самой компании. Я написал несколько памятных записок о таких нововведениях, снабдив их идеями, к которым пришел на собственном опыте, и передал эти записки представителю компании, попросив, чтобы он распространил их среди руководителей различных структурных и территориальных подразделений.

Через несколько месяцев я обнаружил, что управляющие, которым записки были вручены мной лично, нашли их полезными и целесообразными, но, тем не менее, практически никто из них не воспользовался содержащимися в них рекомендациями. Что касается посредника, представлявшего компанию, то он вообще не передал ни одну из моих записок. Помимо прочего, я рекомендовал устраивать совместные совещания менеджеров, представлявших различные подразделения, что способствовало бы развитию связей между ними, однако это предложение никем не было поддержано. Мне никак не удавалось решить проблему беспрепятственного обмена информацией между параллельными структурными, функциональными и территориальными единицами. Тем не менее все в принципе соглашались с тем, что процесс нововведений будет стимулироваться такого рода коммуникациями и призывали меня оказывать дальнейшую “помощь”.

Я не мог понять, что же было не так в обоих этих случаях, пока не занялся рассмотрением собственных представлений о том, как должна быть организована работа организаций, и не стал сравнивать их с реальными характеристиками исследуемых мною систем. Подобное рассмотрение систем коллективных представлений группы или организации неизбежно приводит нас к необходимости проведения “культурологического” анализа, о котором теперь и будет идти речь.

Оказалось, что в Action Company старшие менеджеры и большинство прочих членов организации считали, что истинность или ложность некой идеи или положения может быть установлена только в результате интенсивных дебатов. Стоящими и соответственно достойными воплощения считались только те идеи, которые выдерживали такую проверку (“методом

дебатирования”). Группа полагала, что она занимается установлением истины, и в этом контексте уважительное отношение друг к другу оказывалось чем-то маловажным.

В случае с Multi Company мне удалось установить, что здесь господствовало представление, в соответствии с которым каждый менеджер должен заниматься своими собственными делами и не вмешиваться в чужие. Подобное вмешательство представлялось чем-то вроде вторжения на чужую территорию. Если вы отправляете данному лицу некое послание, значит, вы предполагаете, что ему не известно то, о чем вы ему сообщаете, и это обстоятельство может показаться ему оскорбительным. В этой организации менеджеры считали, что они и так знают все то, что им нужно знать.

И в первом, и во втором случае я не понимал происходящего постольку, поскольку мои позиции и представления об истине и разделе сфер влияния существенно отличались от аналогичных представлений членов этих организаций. Такого рода восприятие и дешифровку основных коллективных представлений мы и могли бы назвать культурологическим анализом, или анализом культуры.

Как должно звучать формальное определение культуры.

Слово культура имеет множество значений и сопутствующих смыслов. Когда мы прилагаем это понятие к группам и организациям, мы практически всегда испытываем определенные концептуальные и семантические затруднения, поскольку понятие группы и организации так же с трудом поддается однозначному определению. Большинство людей имеет определенное представление о культуре, однако не может дать ему абстрактного определения. Беседуя об организационной культуре с коллегами и членами организаций, я часто видел, что, соглашаясь с существованием и значимостью, они подразумевали под (культурой) нечто совершенно разное. Некоторые же из моих коллег со всей определенностью заявляли мне, что они вообще не используют в своей работе концепцию культуры, когда же я просил определить ее смысл, они затруднялись сделать это.

Мало того, концепция культуры была предметом академических споров в течение последних пяти лет, при этом подходы к определению концепции культуры и к ее изучению могли быть самыми разнообразными (например, Barley, Meyer, and Gash, 1988; Martin, 1991; Ott, 1989; Smircich and Calas, 1987). Эти споры отражают возникшее в последнее время осознание значимости концепции культуры. В то же время они создают дополнительные трудности для ученых и для практиков, поскольку в процессе споров исходные определения то и дело подвергаются изменениям. Памятуя о вводном характере настоящей главы, я ограничусь кратким обзором области возможных значений термина, после чего попытаюсь дать четкое формальное определение, представляющееся мне наиболее разумным. Прошу учитывать то, что я буду понимать под группой социальную единицу

любого размера, включая организации и их подразделения, если тип этой социальной единицы не будет особенно значимым (при рассмотрении подгрупп, входящих в некие более крупные группы).

Обычно используемые понятия, соотносимые с концепцией культуры, акцентируют внимание на том или ином ее аспекте или идее, разделяемой членами группы. Основные концепции, ассоциируемые с культурой, таковы:

Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях (например, Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore, and Snyder, 1988; Trice and Beyer, 1984, 1985; Van Maanen, 1979b).

Групповые нормы: такие свойственные рабочим группам стандарты и ценности, как конкретная норма “полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату”, возникшая у рабочих участка намотки катушек в хоторнских экспериментах (например, Homans, 1950; Kilmann and Saxton, 1983).

Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как “качество продукции” или “лидерство в ценах” (например, Deal and Kennedy, 1982).

Формальная философия: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам, такие как широко разрекламированный “HP Way” Hewlett-Packard (например, Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981).

Правила игры: правила поведения при работе в организации; “ограничения”, которые следует усвоить новичку, для того чтобы стать полноценным членом организации; “заведенный порядок” (например, Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti and Funkhouser, 1982).

Климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами (например, Schneider, 1990; Tagiuri and Litwin, 1968).

Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации (например, Argyris and Schön, 1978; Cook and Yanov, 1990; Henderson and Clark, 1990; Peters and Waterman, 1982).

Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы: принятые когнитивные (связанные с познанием) системы, определяющие

восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации (например, Douglas, 1986; Hofstede, 1980; Van Maanen, 1979b).

Принятые значения: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом (например, Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen and Barley, 1984).

“Базовые метафоры”, или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы (например, Gagliardi, 1990; Hatch, 1991; Pondy, Frost, Morgan, and Dandridge, 1983; Schultz, 1991).

Все эти концепции связаны с культурой и/или являются ее отражением, поскольку они объединены с некими моментами, общими для членов группы, однако ни одна из них не является собственно “культурой” организации или группы. Если мы зададимся вопросом о том, следует ли вводить концепцию культуры, когда существует множество таких понятий, как нормы, ценности, модели поведения, ритуалы, традиции и т. д., то придем к выводу о наличии у культуры двух важных дополнительных элементов, отличающих ее от обычной концепции некой общности представлений или ценностей.

Первый из этих элементов состоит в том, что культура предполагает наличие у группы некоего уровня структурной стабильности. Когда мы говорим о том, что сообщество обладает “культурой”, мы подразумеваем под культурой не только общность определенных элементов, но также их глубинный характер и стабильность. Глубина в данном случае свидетельствует о некой неосознанности, а значит, известной неосвязаемости и расплывчатости этих элементов. Другой элемент, способствующий стабильности, — структурирование или интеграция элементов, выражающиеся в появлении более общих парадигм или гештальтов (состояний), связывающих воедино различные элементы и лежащих на более глубоком уровне. Культура в известном смысле предполагает существование чего-то целого, образуемого обычаями, климатом организации, ценностями и моделями поведения. Это структурирование или интеграция является сущностью того, что мы именуем “культурой”. Но как же мы можем представить и формально определить эту сущность?

Чаще всего культура рассматривается как аккумулированный коллективный опыт данной группы, включающий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов. Коллективному опыту должна предшествовать коллективная история, которая, в свою очередь, предполагает известную стабильность состава

группы. При условии такой стабильности и существовании коллективной истории человеческая потребность в экономии, постоянстве и осмысленности приводит к формированию из различных общих элементов паттернов, которые со временем и получают название “культуры”.

Тем не менее, я не утверждаю того, что во всех группах возникают интеграционные культуры такого рода. Всем нам известны группы, организации и сообщества, в которых культурные элементы находятся в противоречии с другими элементами, что порождает разного рода конфликтные и неоднозначные ситуации (Martin, 1991; Martin and Meyerson, 1988). Подобные явления могут вызываться недостаточной стабильностью состава группы, незначительным коллективным опытом или наличием большого количества подгрупп, имеющих разный опыт. Неоднозначность и конфликтность также проистекают из того, что каждый из нас принадлежит к множеству групп, и по этой причине то, что привносится нами в данную группу, не может не быть обусловленным представлениями, определяемыми нашей принадлежностью к другим группам.

Для того чтобы концепция культуры имела хоть какой-то смысл, следует обратить внимание на те проявления, которые порождаются нашей человеческой потребностью в стабильности, последовательности и осмысленности. Формирование культуры всегда по определению связано со стремлением к структурированию и интеграции, пусть реальный опыт многих групп зачастую препятствует достижению ими четко очерченной парадигмы. Если культура группы равноценна аккумулятивному ей опыту, то как мы сможем описать и систематизировать содержание такого опыта? Все групповые и организационные теории различают два основных типа проблем, с которыми сталкиваются все группы, вне зависимости от их размеров: 1) проблемы выживания, роста и адаптации к внешним условиям; 2) проблемы внутренней интеграции, которой определяются рутинное функционирование и способность к адаптации.

При познании группового опыта нам следует помнить о том, что благодаря способности человека к абстрагированию и самоосознанию названный опыт внутренне затрагивает не только поведенческий уровень, но и уровень абстрактного мышления. Поскольку люди имеют общую систему коммуникации и язык, они могут приобретать опыт на умозрительном уровне, в силу чего становится возможным появление общих, или коллективных, концепций. Соответственно глубинные уровни опыта, приближающие нас к пониманию сущности культуры, следует считать именно концепциями или, как я буду называть их, базовыми представлениями группы.

Процесс их возникновения будет детально проиллюстрирован в следующих главах. Пока же достаточно отметить, что процесс научения или приобретения опыта группой начинается с того момента, когда один или

несколько ее членов начинают руководить определением возможной стратегии поведения и в случае успешного разрешения ими внутренних и внешних проблем группы приобретают признанный статус лидеров. Группа обладает культурой в том случае, если она имеет историю, достаточно продолжительную для формирования коллективных базовых представлений. Сила коллективных представлений определяется тем, что они начинают работать за пределами сознания. Более того, будучи сформированными и воспринятыми в качестве самоочевидных, они становятся определяющей особенностью группы, позволяющей ей отличить себя от прочих; при этом таким представлениям приписывается определенная ценность. Теперь эти представления воспринимаются не просто “нашими”, но, поскольку опыт был успешным, истинными и позитивными. На деле, как мы увидим в дальнейшем, одна из основных проблем при рассмотрении межкультурного взаимодействия состоит в том, что мы считаем культуру чем-то настолько самоочевидным и придаем такое значение собственным представлениям, что считаем рассмотрение своих или чужих мнений чем-то затруднительным и неуместным. Если определенные представления были некогда приняты нами, то они обычно не вызывают у нас ни малейших сомнений и кажутся очевидными настолько, что представляются чем-то, находящимся на уровне подсознания, неосознаваемым. Если же нас вынуждают заняться их рассмотрением, мы склонны защищать их, поскольку эмоционально связаны с ними (Bohm, 1990).

Формальное определение культуры

Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Заметьте, что это определение вводит три элемента, не обсуждавшихся нами прежде.

Проблема социализации. На мой взгляд, мы понимаем под культурой прежде всего то, что передается новым поколениям членов группы (Louis, 1980, 1990; Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Van Maanen and Schein, 1979). Изучение того, чему обучают новых членов групп, на деле является неплохим средством нахождения определенных элементов культуры, однако следует помнить, что средство это позволяет выявить только поверхностные ее аспекты. Это верно еще и потому, что многое из того, что составляет суть культуры, невозможно выразить в наборе правил внешнего поведения, к которым приучают новичков. Они могут сообщаться членам группы только

при обретении ими постоянного статуса и вхождении во внутренние круги группы, которым могут быть доверены секреты.

С другой стороны, способ научения и процессы социализации, в которые вовлекаются члены группы, содержат в себе куда более глубокие представления. Проникновение на эти глубинные уровни предполагает понимание представлений и чувств, возникающих в критических ситуациях, а также наблюдение и беседы с постоянными членами или ветеранами организации, которые дают возможность достаточно точно воспроизвести смысл этих глубинных коллективных представлений.

Можно ли усвоить культуру посредством ускоренной социализации или самосоциализации? Смогут ли новые члены группы открыть для себя базовые представления? И да, и нет. Мы знаем определенно, что деятельность любого нового члена группы во многом состоит в дешифровке характерных для этой организации норм и представлений. Однако успех названной дешифровки зависит от реализуемой старожилками политики поощрений и наказаний, сопровождающих различные варианты поведения новичков. В этом смысле обучение происходит постоянно, пусть процесс этот и не носит систематического характера.

Если группа не имеет коллективных представлений, то взаимодействие новых членов группы со старыми представляет собой творческий процесс создания культуры. При наличии же таких представлений культура сохраняется путем передачи их новичкам. В этом смысле культура является механизмом социального контроля, благодаря которому могут быть заданы определенные модели восприятия, мышления и самоощущения (Van Maanen and Kunda, 1989; Kunda, 1992). Вопрос об отношении к культуре как к средству социального контроля будет рассмотрен нами позднее.

Проблема “поведения”. Заметьте, что в данном мною выше определении культуры не включены в явном виде паттерны поведения, хотя некоторые формы поведения, и особенно его формальные ритуалы, являются отражением культурных представлений. Вместо этого здесь делается акцент на ключевых представлениях, связанных с нашим восприятием и оценкой предметов и явлений. Демонстрируемое поведение всегда детерминировано как культурной предрасположенностью (паттерны ощущений, мыслей и чувств), так и ситуационными факторами, связанными с непосредственным внешним окружением.

Таким образом, закономерности поведения являются как отражением индивидуального, сугубо личного опыта, так и реакцией на ситуационные стимулы общего характера, связанные с внешним окружением. Скажем, мы замечаем, что все члены организации пытаются скрываться от рослого голосистого руководителя. Подобное поведение может быть следствием как чисто биологической реакции на внушительные размеры и громкий голос этого человека, так и отражением индивидуального или коллективного

опыта. Такая поведенческая закономерность не может рассматриваться в качестве основы для определения культуры, хотя в дальнейшем мы можем прийти к тому, что для данной группы подобная тактика является результатом коллективного опыта и соответственно манифестацией глубинных коллективных представлений. Иными словами, выявленные нами поведенческие закономерности совсем не обязательно являются проявлением культуры. Мы можем судить о том, является или не является данное конкретное явление отражением культуры, лишь после рассмотрения глубинных уровней, определяемых мной в качестве сущности культуры.

Может ли крупная организация иметь единую культуру? Определение, данное выше, ничего не говорит о размерах социальной единицы, к которой оно может быть приложено. Опыт знакомства с большими организациями свидетельствует о том, что при достижении ими определенных размеров различия между их подразделениями становятся существенными, вследствие чего мы вряд ли можем говорить о “культуре” IBM, General Motors или Shell Oil. На мой взгляд, эта проблема каждый раз должна решаться эмпирически. Если определенные представления являются общими для всех подразделений организации, значит, мы вправе говорить о ее культуре, пусть в то же время мы можем выделить в ней ряд различных субкультур, обладающих собственной цельностью. На деле, как мы увидим в дальнейшем, со временем любая социальная единица в результате процесса естественной эволюции производит подуровни, продуцирующие субкультуры. Некоторые из этих субкультур обычно находятся в конфликте друг с другом, характерным примером чего может быть высшее руководство и входящие в различные профсоюзы производственные группы. Несмотря на наличие подобных конфликтов, организации обладают и общими представлениями, проявляющимися в кризисных ситуациях и при появлении у них общего неприятеля.

Резюме

Концепция культуры имеет наибольшую значимость в тех случаях, когда она позволяет объяснить некоторые непонятные и иррациональные аспекты деятельности групп и организаций. Аналитики, занимающиеся рассмотрением культуры, очень по-разному понимают эту концепцию. Формальное определение, данное мной, позволяет свести многие из этих концепций воедино, при этом особый акцент делается на коллективных (общих) базовых представлениях, кажущихся членам данной группы или организации чем-то самоочевидным. В этом смысле любая группа, обладающая достаточно стабильным составом и длительной историей наработки группового опыта, формирует культуру определенного уровня; группы же с высокой степенью текучести рядовых участников и руководителей или с малосодержательной историей могут и не выработать коллективных представлений. Культуру продуцирует далеко не любое

человеческое сообщество; мы будем использовать термин группа, а не толпа или совокупность индивидов прежде всего в тех случаях, когда рассматриваемое сообщество будет обладать достаточно содержательной историей, следствием которой станет возникновение определенной культурной формации.

Культура и лидерство (руководство) являются двумя сторонами одной медали в том смысле, что культуры создаются лидерами, формирующими группы или организации. Если же культура уже существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров. При дисфункциональности культуры руководство должно выявить функциональные и дисфункциональные элементы существующей культуры и осуществить “культурную революцию”, реализовав такую модель культуры, которая позволила бы группе выжить в новых условиях.

Если руководитель не будет знать культуры, в которой он укоренен, то не он будет управлять культурой, а она будет управлять им. Понимание культуры желательно для всех, и прежде всего для руководителей, если они действительно хотят быть таковыми.

Глава 2. Уровни культуры

Цель этой главы — продемонстрировать то, что культура может анализироваться на нескольких уровнях, соответствующих той или иной степени очевидности культурного явления для наблюдателя. Множественность существующих определений культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления обычно не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, которые я называю сущностью культуры. Между двумя этими полюсами находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим.

Многие исследователи культуры предпочитают описывать глубинные уровни на основе концепции “базовых ценностей”. В дальнейшем я попытаюсь показать, что избранная мною концепция “базовых представлений” лучше отвечает этой цели, поскольку именно представления кажутся носителям культуры самоочевидными и непререкаемыми. Ценности могут обсуждаться и оспариваться, люди могут принимать и не принимать их. Базовые же представления кажутся им чем-то настолько очевидным, что человек, не обладающий ими, считается безумцем, что приводит к его автоматическому удалению из группы.

артефакты

Самым поверхностным уровнем является уровень артефактов, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Артефакты включают

зримые продукты группы, такие как архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии и так далее. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы.

Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать. И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, однако, в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они были храмами, то в другой — не только храмами, но и надгробиями. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако, не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни важности связанных с ними представлений.

С другой стороны, одна из школ утверждает, что реакция человека на такие материальные артефакты, как здания или офисы, может приводить к выявлению основных образов и базовых метафор, отражающих глубинные уровни культуры (Cagliardi, 1990). Подобное утверждение относится, прежде всего, к случаям, когда организация, изучением которой занимается исследователь, и он сам принадлежат к одной культуре. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на уровнях ее ценностей и базовых представлений.

Особую опасность представляют попытки определения глубинных представлений на основе исследования одних только артефактов, поскольку такие интерпретации неизбежно оказываются проекциями собственных чувств и реакций исследователя. Например, имея дело с неформальной, свободной организацией, он может считать ее малоэффективной, если его собственная позиция основана на представлении, что непринужденность равносильна несерьезному отношению к работе. И наоборот, сталкиваясь с крайне формализованной организацией, он может считать ее жесткостью признаком недостаточного инновационного потенциала, если его собственный опыт основывается на представлении о формальном как о бюрократическом.

Каждый аспект жизни группы связан с определенными артефактами, вследствие чего возникает проблема классификации. Читая описания той или иной культуры, можно заметить, что различные наблюдатели обращают внимание на неодинаковые артефакты, и потому эти описания весьма сложно сравнивать друг с другом. Антропологами разработаны системы классификации, однако они, как правило, оказываются столь сложными и детальными, что сущность культуры становится трудноуловимой.

Если наблюдатель достаточно долго живет в группе, значение артефактов со временем становится ему более ясным. Если же он хочет достичь того же уровня понимания за непродолжительное время, ему необходимо подвергнуть анализу провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе обыденных инструментальных принципов, которыми руководствуются члены группы. Такого рода исследование приводит нас на следующий уровень анализа культуры.

Провозглашаемые ценности

Весь опыт группы в конечном счете является отражением чьих-то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть. При создании группы или при обращении ее к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый ее шаг является отражением чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода к решению проблемы, в дальнейшем могут стать “лидерами” или основоположниками, однако группа как таковая на этом этапе еще не обладает коллективным опытом, поскольку еще не выработала механизма выхода из новой для нее ситуации. По этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверено в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий и ее участники не увидят их результатов, она не будет обладать общим базисом для понимания истинного положения дел.

Скажем, если у нового предприятия начнет снижаться уровень продаж, управляющий, полагая, что реклама благотворно влияет на этот показатель, может прийти к выводу о необходимости активизации рекламной деятельности. Группа, впервые сталкивающаяся с подобной ситуацией, воспримет такое предложение как выражение мнения менеджера: “Он считает, что активизация рекламной деятельности позволяет выходить из затруднительных положений”. Соответственно исходное предложение менеджера может иметь лишь статус спорного, неочевидного и требующего проверки.

Если менеджер убедит группу действовать в соответствии с его предложением, а последнее оправдает себя и группа убедится в успехе его применения, тогда воспринятое предложение, состоящее в том, что реклама является “благом”, подвергнется когнитивной трансформации. Сначала оно превратится в групповое понятие или убеждение, а затем станет групповым представлением (если основывающееся на нем действие по-прежнему будет успешным). Наличие процесса такой трансформации, которая происходит лишь тогда, когда предлагаемое решение сохраняет свою действенность, что свидетельствует о “правильности” предложения и о его соответствии действительному положению вещей, приводит к забвению членами группы

того, что некогда это предложение представлялось им спорным и неочевидным.

Подобной трансформации подвергаются далеко не все предложения. Во-первых, решение, основывающееся на заданном предложении, может оказаться не слишком надежным. Лишь те предложения, которые поддаются физической или социальной проверке и обеспечивают надежное решение определенных групповых проблем, могут трансформироваться в представления. Во-вторых, сферы ценностей, связанные со слабо контролируруемыми элементами окружающей среды или с явлениями эстетического или морального порядка, могут вообще не поддаваться проверке. В таких случаях также возможно достижение консенсуса на основе социальной оценки, однако на сей раз оно уже не будет автоматическим.

Говоря о социальной оценке, я имею в виду подтверждение определенных предложений общим социальным опытом группы. Подобные предложения обычно затрагивают внутригрупповые отношения, и проверка их эффективности обычно сводится к проверке того, насколько комфортно чувствуют себя участники группы, реализующей данные предложения. Социальной оценке могут подвергаться также и ценности, связанные с системой внешних связей группы, но не поддающиеся проверке, к числу которых можно отнести ценности религиозного, этического и эстетического характера.

Приобретаемый в этих сферах групповой опыт состоит в том, что некоторые из ценностей, некогда провозглашенных пророками, основоположниками и лидерами, способствуют снижению неопределенности в критических областях функционирования группы. Сохранение верности этим ценностям приводит к их трансформации в самоочевидные представления, подкрепляемые набором вербализованных убеждений, норм и правил поведения. Соответствующие взгляды и моральные/этические правила остаются осознанными и четко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к тем или иным моделям поведения. Набор ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях.

Ценности этого уровня сознания во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Если же их принятию не предшествует приобретение определенного опыта, они могут отражать только то, что Арджирис и Шён (Argyris and Schön, 1978) назвали “провозглашаемыми ценностями”, которые достаточно точно определяют, что будет говориться людьми в целом ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что они будут делать. Так, компания может заявлять, что она уважительно относится

к потребителям и стремится к тому, чтобы ее продукция соответствовала самым высоким стандартам качества, однако заявления эти не обязательно будут соответствовать действительности.

Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии. Следует ясно различать ценности, которые соответствуют основополагающим представлениям, и ценности, противоречащие им и являющиеся следствием неких умозаключений или претензий. Зачастую подобные совокупности ценностей не образуют системы, порой их элементы являются взаимоисключающими или же никак не связанными с действительным поведением. Многие аспекты поведения часто не находят объяснения, вследствие чего нам кажется, что мы понимаем лишь некий аспект культуры, но не ее саму как таковую. Для того чтобы перейти на еще более глубокий уровень осознания культуры, расшифровать систему и научиться правильно предсказывать поведение ее носителей, нам необходимо лучше понять категорию базовых представлений.

базовые представления

Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Мы приходим к заключению, что все происходит именно так, как мы полагали. Базовые представления в этом смысле отличаются от того, что некоторые антропологи именуют доминирующими ценностными ориентациями, поскольку последние отражают предпочтительное решение, у которого существует ряд базисных альтернатив, в культуре же видимыми остаются все альтернативы, и любой носитель культуры может порой руководствоваться в своем поведении не только доминирующими ориентациями, но и различными их вариантами (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961).

Базовые представления, согласно моей концепции, представляются членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое базируется на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным. Например, группа, базовое представление которой состоит в том, что индивидуальные права должны замещать собой права членов группы, сочтет непонятными причины, побудившие участника группы покончить с собой или пожертвовать собой в общих интересах, даже если без этой жертвы группа была бы опозорена. Житель капиталистической страны никогда не сможет понять, в чем состоит смысл работы заведомо убыточной компании, и не поверит тому, что качество выпускаемой

продукции может не интересовать производителя. В этом смысле базовые представления подобны тому, что Арджирис именует “привычными теориями”, или определяющими поведение участников группы безусловными представлениями, которые “извещают” о том, как следует относиться к тем или иным явлениям и предметам (Argyris, 1976; Argyris and Schzn, 1974).

Базовые представления, подобно привычным теориям, не вызывают у нас возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно. Для того чтобы освоить в этой области нечто новое, необходимо воскресить, перепроверить и, возможно, изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов нашей когнитивной структуры. Данный процесс был назван Арджирисом и его коллегами двухцикловым обучением, или ломкой основы (смотрите, например, Argyris, Putnam, and Smith, 1985; Bartunek and Moch, 1987). Подобное обучение крайне затруднительно, поскольку перепроверка базовых представлений на некоторое время дестабилизирует наше когнитивное пространство и пространство межличностных представлений, порождая массу тревог.

Мы не любим тревожиться и потому предпочитаем считать, что происходящее соответствует нашим представлениям даже в тех случаях, когда это приводит к его искаженному, противоречивому и фальсифицированному восприятию и истолкованию. В психологических процессах такого рода культура обретает особую силу. Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, ментальной картой, когнитивной картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, поскольку мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию (Douglas, 1986).

Человеческий разум нуждается в когнитивной стабильности. По этой причине сомнение в состоятельности базового представления всегда вызывает у человека тревогу и ощущение незащищенности. В этом смысле коллективные базовые представления, составляющие суть культуры группы, могут рассматриваться как на индивидуальном, так и на групповом уровне в качестве психологических когнитивных защитных механизмов, обеспечивающих функционирование группы. Осознание этого положения представляется особенно важным при рассмотрении возможности изменения тех или иных аспектов групповой культуры, ибо проблема эта не менее сложна, чем проблема изменения индивидуальной системы защитных

механизмов. И в том и в другом случае все определяется умением справиться с тревожными чувствами, которые возникают при любых преобразованиях, затрагивающих этот уровень.

Для того чтобы лучше понять, как неосознанные представления могут искажать восприятие реальности, рассмотрим такой пример. Если мы на основании собственного или чужого опыта придем к мысли, что человек всегда пытается жить за счет других людей, мы будем интерпретировать человеческое поведение исходя именно из этого. Глядя на человека, сидящего в расслабленной позе за своим рабочим столом, мы, скорее всего, решим, что он предается не раздумьям, а безделью. Если же его не будет на рабочем месте, мы подумаем, что он отлынивает от исполнения своих обязанностей, но нам и в голову не придет, что он мог взять работу на дом.

Представим, что такое представление присуще уже не одному индивиду, а является составной частью организационной культуры. В таком случае его следствием станет рассмотрение проблемы “бездельников” на организационном уровне, имеющее целью обеспечение надлежащей посещаемости и занятости. Если подчиненные предложат нам разрешить им выполнить часть своей работы дома, мы, скорее всего, отвергнем их предложение только лишь потому, что не будем считать это работой (Bailyn, 1992; Perin, 1991).

В противоположность этому, если мы будем думать, что все работники должным образом мотивированы и достаточно компетентны, мы будем поощрять людей работать так, как они считают нужным. Если работа члена организации окажется неэффективной, мы скорее решим, что должностные обязанности не вполне адекватны его способностям, чем будем считать этого работника ленивым или некомпетентным. Если сотрудник выразит желание поработать дома, мы будем относиться к этому, как к проявлению его стремления выполнить свои обязательства, несмотря на то что обстоятельства вынуждают его остаться дома.

В обоих случаях наше восприятие ситуации может быть искаженным. Циничный менеджер не увидит, сколь преданы своему делу некоторые из его подчиненных; менеджер же, страдающий чрезмерным идеализмом, может не понять того, что поведение отдельных работников в определенных ситуациях — не что иное, как лень. Как заметил несколько десятилетий назад Макгрегор (McGregor, 1960), подобные наборы представлений, касающиеся сферы человеческой деятельности, становятся основанием для создания управленческих и контрольных систем, поскольку в том случае, когда в основу взаимодействия с работниками положены те или иные базовые представления, работники со временем начинают и вести себя соответствующим образом, дабы пространство их работы было стабильным и предсказуемым.

Неосознанные представления порой приводят к возникновению трагикомических ситуаций, наглядной иллюстрацией чего могут служить проблемы общего свойства, с которыми сталкиваются в азиатских странах американские управляющие. Менеджер, верный американской прагматической традиции, считает само собой разумеющимся, что разрешение проблемы всегда должно иметь наивысший приоритет. Когда же менеджер сталкивается с подчиненным, являющимся представителем другой культурной традиции, для которого хорошие взаимоотношения с другими людьми и “достоинство руководителя” имеют соответственно более высокие приоритеты, события могут развиваться по нижеследующему сценарию.

Менеджер предлагает решение данной проблемы. Подчиненный знает, что оно неприемлемо, однако присущее ему неосознанное представление понуждает его сохранять молчание, ибо критика предложения представляется ему критикой босса. Он не станет выступать с критическими замечаниями даже в том случае, если начальник специально попросит его об этом.

Действие предпринято, результаты негативны, и начальник, изумленный и озадаченный, обращается к подчиненному с вопросом, как же ему следовало поступить? Когда подчиненный начинает излагать ему свой вариант решения проблемы, шеф интересуется, почему же тот не предложил его раньше. Этот вопрос ставит подчиненного в крайне неловкое положение, поскольку ответ на этот вопрос представляется ему оскорбительным для начальника. Он не может объяснить своего поведения, не совершив того же греха, которого он пытался избежать вначале, то есть не оскорбив, на его взгляд, своего руководителя. Он может даже солгать и заявить, что шеф был прав, однако ему по каким-то причинам “не повезло”.

Подчиненному подобное обращение начальника к нему представляется совершенно непонятным, поскольку тот, на его взгляд, лишен должного достоинства, что может привести к утрате им уважения. Шеф в подобных ситуациях также не понимает поведения своих подчиненных. Он не может придумать разумного объяснения поведению подчиненного, которое не имело бы циничной окраски, обусловленной представлением о том, что тот в каком-то смысле не заинтересован в производительном труде и потому должен быть уволен. Ему и в голову не приходит, что происходящее может являться следствием другого представления, заключающегося в том, что “начальника лучше не задевать”, которое может представляться подчиненному более важным, нежели “необходимость завершения работы”.

Если такого рода представления присущи только какому-то индивиду и являются отражением его уникального опыта, они могут быть скорректированы достаточно просто, поскольку он быстро поймет, что все остальные придерживаются другой позиции. Культура же сильна именно потому, что коллективные представления взаимно усиливают друг друга. В таких случаях обретению общей основы, позволяющей обеим сторонам

изъявлять свои представления, может способствовать лишь некая третья сторона или же межкультурное обучение. Даже после того, как названные представления станут достоянием гласности, они все еще будут сохранять свою действенность, понуждая начальника и подчиненного изобретать новый механизм коммуникации, который позволял бы им оставаться верными своей культуре,— например, они могут договориться о том, что до начала обсуждения любой проблемы и соответственно до того, как начальник свернет шею своему подчиненному, тот сможет смело поделиться с боссом своим видением ситуации, не опасаясь задеть его. Заметьте, что такое решение возможно лишь на основе полного сохранения обоих культурных представлений. Простое объявление одного из этих них “ошибочным” здесь не поможет. Необходимо найти такое третье представление, которое позволило бы первым двум сохранить свою цельность.

Я остановился на этом примере постольку, поскольку он позволяет продемонстрировать значение подразумеваемых, неосознанных представлений и показать, что они часто имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи.

Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный “багаж”, приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями ее опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы.

Культура любой группы может изучаться на трех указанных уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Если исследователь не сумеет расшифровать паттерн базовых представлений, он не сможет ни правильно истолковать артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности. Установив их, мы сможем понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

резюме

Хотя сущностью групповой культуры является система коллективных, считающихся самоочевидными базовых представлений, культура проявляет себя на уровне доступных для наблюдения артефактов и на уровне принятых группой ценностей, норм и правил поведения. При анализе культур важно

помнить, что хотя за артефактами легко наблюдать, их трудно истолковывать, ценности же могут являться отражением неких умозаключений или претензий. Для того чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень ее базовых представлений и понять не только их, но и процесс их становления или же процесс их принятия группой.

Позиции и ценности группы, исходя из которых она решает свои внутренние и внешние проблемы, определяются лидером. Если предложение лидера оказывается удачным и не утрачивает своей действенности, тогда то, что некогда являлось представлением лидера, становится со временем коллективным представлением. После того как вследствие подобных процессов сложится целая система коллективных базовых представлений, она начнет функционировать и как когнитивный защитный механизм для индивидуальных участников группы и для группы в целом. Иными словами, индивиды и группы стремятся к обретению устойчивости и осмысленности. Если они обретенны, то группа наверняка предпочтет изменению этих базовых представлений отвержение новых данных, не согласующихся с ними, путем использования различных защитных механизмов, таких как отрицание, замалчивание, исключение иррациональностей и т. д. Как мы увидим, изменение культуры, предполагающее изменение базовых представлений, является чрезвычайно затруднительным и долгим делом, порождающим атмосферу тревоги и страха. Об этом должны помнить прежде всего руководители, желающие изменить культуру организации.

Эти руководители должны уметь проникать на глубинные уровни культуры, определять функциональное значение соответствующих этим уровням представлений и справляться с тревогой, возникающей при их изменении.

Глава III. Роль лидера в организациях среднего возраста, зрелых организациях и в организациях на стадии упадка

В этой главе мы рассмотрим изменения на стадиях среднего возраста организаций, а также их зрелости и возможности упадка.

Стадия среднего возраста

Термин "средний возраст" не совсем точно отражает происходящее в организации на данной стадии, но общее представление все же дает. О среднем возрасте можно говорить, если семья-основатель уже не является

собственником или уходит с доминирующей позиции, или в организации сменилось, как минимум, два поколения высших руководителей, или же она выросла настолько, что само количество менеджеров не из состава семьи начинает перевешивать руководителей-членов "семьи". С точки зрения культуры, организация теперь находится в совершенно иной ситуации. Она сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи непрерывного роста и процесса обновления. Нужно решить, будет ли этот рост достигаться путем географического расширения, разработки новых товаров, открытия новых рынков, вертикальной интеграции с целью снижения затрат и более эффективного получения ресурсов, слияний и приобретений, создания подразделений или отделения компаний. История прошлого роста и развития организации совершенно необязательно может считаться хорошим пособием для достижения успеха в будущем, так как во внешней и, самое главное, во внутренней среде компании могли произойти изменения, повлиявшие на ее сильные и слабые стороны.

Если в период роста культура была необходимым клеем, не дающим компании развалиться, то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Следовательно, понимание культуры и сознательные попытки сформировать, интегрировать или сохранить ее стали менее значимы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся. Единственное, что создается, это кредо, доминирующие поддерживаемые ценности, слоганы компании, официальные, закрепляющие культуру документы и другие общественно видимые заявления о том, чем компания стремится быть и что она поддерживает, то есть провозглашается ее философия и идеология. Дешифровать культуру и доводить ее до сведения людей на этой стадии сложнее, поскольку она целиком и полностью внедрена в повседневную рутину. Более того, специальное насаждение культуры может даже пойти во вред, если только это не делается для преодоления кризиса. Менеджеры считают дискуссии на тему культуры скучными и не относящимися к делу, особенно если компания большая и хорошо сформировавшаяся. С другой стороны, географическая экспансия, слияния и приобретения, появление новых технологий требуют тщательной оценки, чтобы определить, совместимы ли вообще новые и существующие культурные элементы.

На этой стадии могут также действовать силы, направленные на диффузию культуры или потерю интеграции. Их появление вызывается тем, что к этому моменту развиваются влиятельные субкультуры, а поддерживать интегрированную культуру в большой, дифференцированной, географически рассредоточенной организации достаточно сложно. Кроме того, неизвестно,

должны ли вообще все подразделения организации быть единообразными и интегрированными в части культуры. Я работал с несколькими конгломератами и видел, как много времени они тратят на решение вопроса о том, стоит ли пытаться сохранить старые культуры или, в некоторых случаях, построить общую культуру. Окупятся ли затраты на подобные усилия? Нет ли опасности, что представления, навязанные некоторым подразделениям, могут вообще не соответствовать их ситуации? Но с другой стороны, если всем подразделениям позволить формировать собственные культуры, то в чем тогда преимущество работы единой организации? На этой стадии менее понятно, какие функции выполняет общая культура, а потому проблема управления изменениями в ней становится более сложной и многогранной. Размораживающие силы на данной стадии могут действовать как изнутри, так и извне организации:

- среди субкультур организации может возникнуть деструктивная борьба за власть или
- вся организация или ее отдельные части могут испытывать экономические трудности или каким-либо иным образом отступать от намеченных целей, поскольку во внешней среде произошли значительные изменения.

Например, до того, как компания "Multi" осуществила проект своего преобразования (об этом рассказывалось в главе 7), эффективность работы некоторых ее подразделений стабильно снижалась, и так продолжалось до тех пор, пока общее состояние организации не начало вызывать серьезные опасения. в то же время, функциональные группы внутри зарубежных подразделений все активнее враждовали с головной организацией и жаловались, что из-за непосильных накладных расходов "разжиревшей" штаб-квартиры страдают их прибыли. Доступные на данной стадии механизмы изменения необходимо применять в совокупности с теми, которые были описаны в предыдущей главе. Такой многосторонний подход к размораживанию и реформированию организации диктует сама природа изменения культуры.

Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур

Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Создают это лидеры или нет, но культурное развитие организации на стадии среднего возраста происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменением основной культуры в соответствии с одной из них. Делается это посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные

руководящие должности в организации. Это своего рода расширенный метод использования гибридов, только эффект его в данной ситуации намного сильнее, так как сохранение основной культуры уже не является столь важной проблемой, как в молодых и растущих организациях. Кроме того, такими организациями управляют люди, не имеющие эмоциональной связи с первоначальной культурой, а потому более приспособленные к оценке необходимых будущих изменений. Если для молодых организаций разнообразие субкультур является угрозой, то для среднего возраста это скорее преимущество. Единственный недостаток этого механизма изменения в том, что работает он очень медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить, следует прибегнуть к проектам системного развития организации.

Изменение посредством организационного развития - создание параллельных обучающих систем

Лучшим определением организационного развития (Ор) является следующее: это процесс плановых изменений, управляемый сверху, затрагивающий как технические, так и человеческие аспекты организации и осуществляемый с применением услуг внешних или внутренних консультантов для планирования и проведения перемен (например, Beckhard and Harris, 1987; Burke, 1987). Основная часть работы по организационному развитию уходит на увязку различных и порой противоборствующих субкультур и помощь лидерам, доминирующей коалиции или управленческой субкультуре, ориентированной на клиента, в объединении интересов разных групп. Управленческая субкультура обычно становится агентом изменений и первой, кого эти изменения касаются. Но, в конечном счете, системой, ориентированной на клиента, является организация в целом, а это говорит о необходимости учета мнений всех заинтересованных лиц. Начало проектам могут положить отдельные лидеры, и все равно в развитии организации крайне важно, чтобы клиенто-ориентированная система включала в себя, как минимум, субкультуру топ-менеджмента и, желательно, остальные субкультуры в иерархии тоже.

Не все проекты организационного развития предполагают изменение культуры. Но если руководство обнаруживает, что внедрению новой стратегии или структуры мешают какие-то культурные представления, и имеется достаточно времени, будет предпринята попытка развития организации и изменения культуры. Отметим, что для этого лидеры сами должны понимать свою собственную культуру, а также то, какую помощь или препятствия их действиям оказывают культурные представления. Такое понимание приходит либо посредством описанной ранее формальной

деятельности, например, терапевтического вмешательства, либо в результате не столь формальных процессов обучения.

Фактические перемены в случае принятия решения о проведении изменений посредством организационного развития могут быть разными, в зависимости от ситуации. Впрочем, почти все программы предполагают создание временной параллельной обучающей системы, в которой изучаются и проверяются новые представления (Bushe and Shani, 1991). Жертвовать общепринятым представлением ради нового, но неопробованного, неразумно и болезненно. Если какая-то часть организации может научиться альтернативному способу мышления и если этот способ окажется полезным, тогда беспокойства будет намного меньше: альтернатива будет постепенно внедряться в основной части организации. Апробирование во временной параллельной системе способствует созданию необходимой психологической безопасности.

при таком подходе для изменения базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации требуется где-то от пяти до пятнадцати лет. время необходимо для создания параллельной системы, для изучения новых представлений, а также для выработки механизмов их полномасштабного внедрения в организации. Например, когда компания Procter & Gamble решила изменить способ производства различных товаров, она начала с создания специальной группы работников, которой было поручено разработать план совершенно нового завода. Они могли даже сами нанять управляющего этим заводом, чтобы это действительно был человек новых взглядов, отличающихся от тех, что превалировали в компании. Такой управляющий был найден, а опыт завода признали успешным. Теперь проблема состояла в том, как этот опыт распространить. Специальная группа решила отдавать молодых и талантливых менеджеров в стажеры управляющему новым заводом. Через несколько лет те уже разбирались в заводской системе достаточно хорошо, чтобы внедрять ее на других новых предприятиях. И лишь после того, как эти новые предприятия успешно заработали, бывших стажеров, теперь уже опытных руководителей, перевели на старые, не охваченные свежими идеями заводы, которым теперь предстоял длительный период конверсии. прошло почти двадцать лет, прежде чем на последнем из этих заводов завершилось внедрение новой системы.

Общим между всеми программами организационного развития является то, что все они осознаны и реализуются лидерами, так что неизбежные периоды дисбаланса ожидаются заранее и из болезненного раскола превращаются в нормальные элементы эволюции. Стоящая за всем этим философия такова: нужно помочь системе перейти на более эффективное управление, поэтому субъект изменений должен отталкиваться от всеобъемлющей

социотехнической модели и от набора ценностей, в котором учтены все заинтересованные в организации лица. предполагается также, что организация не сможет научиться ничему новому, если ее лидеры сами ничему не учатся. Отсюда для них вытекает необходимость становиться маргиналами, принимать новые взгляды и создавать параллельную систему для их проверки на практике.

Изменение посредством технологического фактора

Один из наименее очевидных способов изменения культурных представлений в организациях среднего возраста - применение скрытого, кумулятивного и иногда непреднамеренного воздействия новой технологии. рассмотрим два крайних случая. в первом мы имеем постепенное эволюционное распространение технологических инноваций, когда новая технология, такая, как автомобиль, вытесняет не только лошадь и телегу, но и, в конечном счете, многие положения и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью старого порядка. во втором случае технологический фактор выступает в виде хорошо продуманного, управляемого внедрения конкретных технологий с целью привлечения членов организации к новому типу поведения, что, в свою очередь, потребует от них переоценки существующих представлений и, возможно, принятия новых ценностей, убеждений и представлений.

Мы говорим о ситуации, когда лидер сознательно решает внедрить новую технологию, чтобы инициировать изменения в культуре. Иногда целью является уменьшение чрезмерного культурного разнообразия. Для этого вводится нейтральная или так называемая прогрессивная технология, заставляющая людей мыслить и вести себя одинаково, но по-новому. Иногда ставится цель вывести на чистую воду некоторые представления, но сделать это нейтральным способом, без видимых угроз. Технология может иметь физическое воплощение, например, появление роботов на сборочной линии или автоматизация химического завода или атомной электростанции, а может носить и социотехнический характер, например, внедрение программы сплошного контроля качества.

Многие компании прибегают к вмешательству через развитие, пытаясь внедрить новую социальную технологию в рамках программы организационного развития. при этом они руководствуются общепризнанной целью создать в ситуациях, где ощущается недостаток общих представлений, единые концепции и язык, - например, как это имеет место в управленческой решетке Блейка (Blake and Mouton, 1964). Самыми последними и наиболее интересными версиями такого типа вмешательства являются системная динамика, описанная в книге Сенге "The Fifth Discipline" (Senge, 1990), и сплошной контроль качества, являющийся предметом многих книг и

программ (например, Ciampa, 1992). За этой стратегией стоит предположение, что новые для данной культурной области общие язык и концепции, например, отношение к подчиненным или восприятие действительности, постепенно вынудят членов организации понять совместную точку зрения, что в конечном итоге приведет к появлению общих представлений, постепенно укореняющихся по мере того, как организация набирается опыта и успешно справляется с кризисами.

Существующая практика использования персональных компьютеров на разных уровнях менеджмента для связи внутри организации, обязательного посещения обучающих курсов, внедрения экспертных систем для облегчения принятия решений и применения различных программ коллективной работы для устранения временных и пространственных преград является ни чем иным, как еще одной версией технологического фактора, хотя, возможно, и ненамеренно (Gerstein, 1987; Grenier and Metes, 1992; Johansen и др., 1991; Savage, 1990; Schein, 1992).

Иногда лидеры чувствуют, что представления, на основе которых принимаются решения, слишком разнообразны, и вводят технологию, обязывающую подходить к принятию решений более осознанно. Иногда в технологии также видится возможность внедрить представления, на которых основана сама же технология, такие, как точность, измерение, количественная оценка и построение моделей. В некоторых случаях эффект оказывается неожиданным, например, когда информационная технология внедряется для того, чтобы дать возможность всеобщего беспрепятственного общения, и тем самым уменьшить влияние формальной иерархии, а генеральный директор использует информацию в целях контроля и неумышленно усиливает иерархические связи.

В качестве необычного примера размораживания посредством принудительного внедрения технологии можно привести поведение главы одной транспортной компании. Компания была основана королевским указом около ста лет тому назад. За это время у нее появились прочные традиции, связанные с ее грузовиками синего цвета и королевским гербом на борту (Lewis, 1988). Компания несла убытки, так как не отличалась агрессивным поиском новых возможностей для перевозки грузов. Изучив за несколько месяцев сложившуюся ситуацию, новый директор неожиданно и безо всяких на то оснований приказал перекрасить все машины в сплошной белый цвет. понятное дело, решение повергло всех в ужас. К директору пошли делегации, умолявшие его передумать, посыпались протесты и заявления о потере индивидуальности, предсказания экономической катастрофы, - в общем, все формы сопротивления были налицо. Директор терпеливо выслушал все это, но ответил, что перекраску нужно осуществить, и как можно скорее. Закрыв,

таким образом, всякое обсуждение своего приказа, он разрушил сопротивление.

После того как грузовики перекрасили, клиенты вдруг начали интересоваться у водителей, какой новый логотип будет теперь изображен на их машинах. Это заставило работников всех уровней задуматься, каким же все-таки бизнесом они занимаются. в результате их внимание обратилось на рынок, чего и добивался директор. Он предполагал, что простыми уговорами добиться этого будет невозможно; - прав он был или нет, теперь уже не узнать. Он поставил работников в ситуацию, когда им не оставалось ничего другого, как переосмыслить идею своей компании. работники, конечно, чувствительно относятся к тому, что новые технологии вынуждают их пересматривать свои представления. Если они хотят продолжать их придерживаться, то будут изо всех сил сопротивляться технологии.

Подведем итог. За культурными изменениями в организации на стадии среднего возраста, в первую очередь, стоит тщательно продуманное использование преимуществ разнообразия, которое возникает по мере развития субкультур. Если компании не угрожает серьезная опасность, у нее будет достаточно времени, чтобы в дополнение к обычной эволюции и организационной терапии применить такие механизмы, как систематическую подпитку из субкультур, организационное развитие и технологические изменения. Далее мы рассмотрим более проблематичную область: что делать лидерам, если в их организациях начался застой или упадок, некоторые культурные представления выглядят устаревшими, а для применения эволюционных методов не хватает времени.

Стадии зрелости и возможного упадка организации

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры. В условиях стабильных внешней и внутренней сред это является преимуществом. Однако, если в среде происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу, и именно по причине своей силы. Стадия зрелости иногда наступает в тот момент, когда организация больше не может расти: она насытила все свои рынки или ее продукты устарели. Зрелость не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и ограничениями.

Возраст имеет значение в том случае, если необходимо изменить культуру организации. Если за ее плечами стоит длинная история успешной работы с определенными представлениями о себе и о среде, то маловероятно, что

организация захочет подвергнуть их сомнению. Даже если сомнения осознаются членами организации, те, вероятнее всего, предпочтут ничего не менять, поскольку с этими представлениями достигнуты прошлые успехи, и они служат источником гордости и самоуважения. Теперь представления выступают в роли фильтров, мешая менеджерам понимать суть необходимых для выживания и обновления альтернативных стратегий. (Donaldson and Lorsch, 1983; Lorsch, 1985).

В такой ситуации в организацию можно ввести сторонних консультантов, чтобы те четко сформулировали альтернативы ее развития. Но, как бы доходчиво и глубоко ни объяснял консультант свои предложения, некоторые из них не будут даже поняты, если они не вписываются в старую культуру, а отдельные альтернативы встретят сопротивление, даже если будут осмыслены, потому что вызывают слишком сильное чувство беспокойства или вины, а необходимая в таких случаях психологическая безопасность отсутствует. Даже если топ-менеджеры согласятся с предложениями, некоторые новые представления невозможно будет внедрить в остальной части организации, так как люди просто не поймут или не примут требования новой стратегии (Davis, 1984).

К примеру, отдельным частям компании "Multi" пришлось столкнуться с неизбежной и малоприятной реальностью: срок действия патентов на некоторые лучшие товары истек; появились молодые, более гибкие и агрессивные конкуренты; на некоторых основных рынках предложение превысило спрос, так как отрасль переоценила их потенциал; кроме того, было непонятно, "есть ли еще возможность что-то изобрести", т. е. продолжать ли делать основной упор на исследования. Компания нуждалась в маркетинговых инновациях и в переносе творческого потенциала с НИР на совершенствование производственных процессов, что было необходимо для снижения затрат. Но поскольку культура была построена именно на базе исследований, творчески мыслящим маркетологам и технологам было трудно привлечь к себе внимание руководства. Сам исследовательский отдел должен был стать ближе к рынку, но продолжал действовать по своему усмотрению. Даже старшие менеджеры, видевшие эту дилемму, оказались в плену у собственных представлений. Они не могли оказывать давление на влиятельных исследователей, да и сама культура требовала не вмешиваться в дела друг друга.

В подобной ситуации выбор невелик: быстро трансформировать отдельные части культуры и снова сделать организацию адаптивной, для чего необходимо некое преобразование, либо разрушить организацию и ее культуру, проведя процесс полной реорганизации при помощи слияния, приобретения или банкротства. В любом случае, для размораживания

организации и запуска программ изменений потребуются сильные менеджеры, или "лидеры реорганизации" (Kotter and Heskett, 1992; Tichy and Devanna, 1986). Как я уже говорил, такое размораживание должно не только включать в себя противоречие или стимулирование чувства вины; оно должно обеспечивать психологическую безопасность: содержать новое видение, новый набор альтернатив и план действий. Только это способно вселить в членов организации уверенность в осуществимости изменений.

Управляемое изменение посредством внедрения сторонних менеджеров

Общие представления можно изменить, поменяв состав доминирующих в организации групп или коалиций. Наибольший эффект данный механизм изменения имеет в том случае, когда совет директоров назначает нового исполнительного директора компании или когда смена директоров происходит в результате слияния, приобретения или покупки контрольного пакета акций компании. Новый директор обычно вводит в организацию своих людей и избавляется от тех, кто, по его мнению, олицетворяет старые порядки и работает слишком неэффективно. В сущности, он тем самым разрушает групповую или иерархическую субкультуру, на которой построена вся культура компании, и начинает процесс формирования новой культуры. Если в организации существуют мощные функциональные, географические или дивизиональные субкультуры, их лидеры обычно тоже сменяются.

Дайер (Dyer, 1985, 1986) изучал действие данного механизма изменения в нескольких организациях и обнаружил следующую общую закономерность:

- под влиянием снижающихся рыночных показателей в организации развивается ощущение кризиса и делается вывод о необходимости нового лидерства;
- параллельно происходит ослабление существующих порядков: процедуры, убеждения и символы, являющиеся основой старой культуры, разрушаются;
- для разрешения кризиса появляется новый лидер, посторонний для организации человек;
- между поборниками старых представлений и сторонниками нового руководства развивается конфликт;
- если кризис благополучно завершается и новый лидер получает мандат доверия, он побеждает в конфликте; новые представления начинают внедряться, их подкрепляет разработка новых процедур, убеждений и т. д.

Людам может не нравиться новый подход, но они не могут не согласиться, что, благодаря ему, компания снова сделалась прибыльной, поэтому, наверное, стоит попробовать жить по-новому. Те, кто продолжает держаться за старые порядки, либо вытесняются из организации, либо уходят сами, поскольку новый порядок вещей вносит в их рабочую жизнь огромный дискомфорт. С другой стороны, если улучшение не происходит, или оно происходит, но не за счет стараний нового лидера, или если новые представления несут угрозу культурному ядру, то в результате лидер дискредитирует себя и вынужден сам уйти из организации. (Эта ситуация наблюдается особенно часто, когда данный механизм изменения применяется в молодых компаниях, где все еще велико влияние основателя или семьи-владельца. в таком случае, велика вероятность, что новый лидер не будет соответствовать представлениям основателя и им же будет изгнан из компании).

Чтобы полностью разобраться в динамике описанного Дайером процесса, нужно, конечно, знать, как и почему произошло ослабление существующих порядков. Одной из наиболее распространенных причин такого ослабления является смена собственника. Например, когда основатели продают компанию или владелец меняется в результате слияния, приобретения или выкупа контрольного пакета акций, происходящие при этом структурные изменения значительно ослабляют поддержку существующих культурных представлений и открывают путь борьбе за власть среди различных элементов организации. Это дополнительно ослабляет любые культурные представления. Если в компании сформировались влиятельные субкультуры, и одна или несколько из них прочно связаны с внешними группами и, соответственно, их представлениями, то существующая культура ослабляется еще больше. Например, когда рабочие решают вступить в профсоюз, а тот, в свою очередь, входит в состав влиятельного международного союза, менеджмент теряет некоторую степень свободы, а во внутренней интеграции появляются новые представления. похожий эффект наблюдается, когда высшие руководители выбираются преимущественно из представителей одного функционального направления, например, из финансового отдела, и эти недавно еще функциональные руководители продолжают по-прежнему прислушиваться преимущественно к мнению акционеров, интересы которых могут вовсе не совпадать с интересами маркетологов, производственников или технических специалистов компании.

Иногда изменение культуры вызывается тем, что менеджеры со стороны приходят на должности среднего уровня и имеют возможность постепенно реформировать мышление высшего руководства. Чаще всего такое происходит, когда сторонние менеджеры становятся во главе подгрупп,

изменяют их культуру, добиваются большого успеха и тем самым представляют новый образец для всей организации (Kuwada, 1991). Пожалуй, на практике наиболее распространена ситуация, когда новый менеджер возглавляет независимое подразделение диверсифицированной корпорации. Если его подразделение добивается успеха, оно не только становится образцом для подражания, но и выращивает группу менеджеров, способных занять более высокие должности, и таким образом влияет на головную часть организации.

Например, подразделению "Saturn" и заводу "NUMI" (оба входят в состав компании "General Motors") специально была предоставлена полная свобода, чтобы они создали подходы по вовлечению работников в процесс разработки и производства автомобилей, т. е. выработали новые культурные представления относительно взаимоотношений между членами коллектива. Данный подход представляет собой усиленную версию того, что ранее было описано как параллельная структура в рамках проекта организационного развития. Так, "GM" также приобрела компанию "Electronic Data Systems" в качестве технологического стимула для изменения организации. Впрочем, в каждом из подобных случаев мы видим, что наличие инновационной субкультуры еще не гарантирует, что основная культура будет пересмотрена или изменена. Инновационная субкультура вызывает противоречие в отношении некоторых базовых представлений, но без достаточного беспокойства, чувства вины и психологической безопасности культура топ-менеджмент а будет оставаться непроницаемой для каких бы то ни было инноваций.

внедрение сторонних менеджеров неизбежно приводит к конфликту представлений разных культур, что увеличивает уровень дискомфорта и тревоги. Решаясь применить данную стратегию изменения, лидеры должны знать, как они будут управлять тем беспокойством и конфликтом, который они намеренно или ненамеренно инициируют. Здесь, опять же, для создания альтернативных путей развития взамен старых, непригодных, необходимо обладать видением нового состояния организации.

Изменение посредством скандалов и развенчание мифов

К моменту достижения стадии зрелости в компании вырабатывается позитивная идеология и ряд мифов относительно того, как надо работать все то, что Арджирис и Шон (Argyris and Schun, 1974, 1978) назвали "провозглашаемыми теориями". в то же время, компания продолжает работать в соответствии с представлениями, доказавшими свою действенность на практике, которые Арджирис и Шон назвали "действующими теориями", намного точнее отражающими происходящее.

Более того, весьма распространены ситуации, когда провозглашаемые теории, или декларированные ценности организации, в большей или меньшей степени расходятся с фактическими представлениями, определяющими работу организации.

Например, провозглашаемая организацией теория может гласить, что при географическом перемещении работников учитываются индивидуальные потребности. На самом же деле, как показывает действующая теория, всякий, кто откажется переезжать по долгу работы, будет вычеркнут из списка кандидатов на повышение в должности. Организация может заявлять, что в создании новых продуктов применяет рациональные методы принятия решения, в основе которых лежит исследование рынка, а на самом деле она прислушивается к мнению одного из ключевых руководителей и реализует преимущественно его проекты. Организация может декларировать ценность работы в командах, но вся ее практика оказывается исключительно индивидуалистичной и конкурентной. Компания может говорить о внимании к безопасности работников, а сама пытается сохранять конкурентоспособность путем снижения издержек, что означает применение небезопасных методов работы. Если за всю историю организации не происходило ничего, что могло бы указать на подобные несоответствия, мифы, окружающие провозглашаемые теории и ценности, только множатся, что увеличивает разрыв между показным и реальным положением вещей. Наиболее распространенный миф многих современных компаний состоит в том, что они никогда никого не увольняют.

Там, где имеется несоответствие между провозглашаемыми ценностями и фактическим положением, в качестве механизмов изменения культуры могут использоваться скандалы и развенчание мифов. До тех пор, пока фактически действующие представления не приведут к публичному скандалу, который нельзя будет скрыть, замаять или опровергнуть, ничего не изменится. Например, в компании, гордящейся, что при назначении работников в зарубежные подразделения она учитывает их личные пожелания, один высший руководитель после нежеланного перевода в иностранный филиал покончил с собой. в своей предсмертной записке, которая попала на страницы газет, он писал, что компания вынудила его принять это неприемлемое для него предложение. Данное событие неожиданно выставило одну из составляющих культуры в таком свете, что отрицать или как-то объяснить ее было невозможно. Компания немедленно ввела новый порядок, теперь уже действительно основанный на провозглашенных ценностях, и начала болезненный процесс реформирования некоторых элементов своей философии развития карьеры.

в случае, когда мнение одного руководителя доминировало в разработке новых продуктов, произошло следующее. Один из товаров, на создании которого он настоял, провалился с таким треском, что компания была вынуждена объяснять широкой публике, как он вообще появился на рынке. О скандальной роли менеджера в этом процессе рассказали недовольные им подчиненные. Он был снят с должности, а компания тут же заявила о внедрении нового процесса разработки товаров.

Каждая из катастроф, наподобие взрывов на Чернобыльской атомной электростанции и Бхопальском химическом заводе (Индия), взрыва космического корабля "Челленджер" и разлива нефти на Аляске, вынуждала соответствующие организации в срочном порядке пересмотреть отношение к безопасности своих процессов. Нельзя сказать, что катастрофы и скандалы автоматически вызывают изменение культуры, но они являются мощнейшим противоречием, отрицать которое невозможно. раз так, они начинают процесс размораживания и тем самым дают возможность осуществления изменений для приведения представлений организации в соответствие с реалиями внутренней и внешней среды.

Работники компаний иногда сами провоцируют скандалы, устраивая в нужное время и в нужном месте утечку информации. Такая утечка иногда определяется как стукачество, демонстрируя, в известном смысле, наличие внутренних несообразностей в организации. Так как такие действия могут форсировать наступление кризиса, что, в свою очередь, приведет к пересмотру культурных представлений, становится понятным, почему люди относятся к ним с осторожностью и почему организации нередко карают за них.

Изменение посредством навязывания убеждений

Концепция навязывания убеждений была выработана на основе моих исследований военнопленных, чьи убеждения и установки претерпели существенные изменения за три-пять и более лет плена во время войны в Корее и после ее окончания (Schein, 1961). Чтобы понять, сколь серьезные перемены происходили с пленными, нужно учесть, что если у человека нет возможности выйти на свободу, он подвержен влиянию мощнейших размораживающих сил, мотивирующих его, рано или поздно, на поиск новой информации, с которой у него начнется процесс когнитивного пересмотра. пленные сначала бурно отрицали свою виновность хотя предложения сделать признание в шпионаже и диверсии, что вызовет еще более суровое наказание, выглядели нелепо - и всяческими способами пытались выдержать, нисколько не сомневаясь в своих базовых представлениях.

Спустя месяцы или годы оскорблений, допросов, физических истязаний, давления со стороны сокамерников, идеологической обработки и угрозы в случае непризнания остаться в тюрьме навечно, пленные начинали искать выход. Они находили его, когда понимали, что такие понятия, как "вина", "преступление" и "диверсия" в разных культурах и при разных политических системах имеют разный смысл. после когнитивного пересмотра этих концепций они уже могли пойти на чистосердечное признание, тем самым вызывая фундаментальные изменения в представлениях о самих себе.

Какое отношение все это имеет к изменению культуры? Ситуации, где элементы старой культуры уже только вредят, но по-прежнему сильны в людях, сопоставимы с тем, с чем борются захватчики, когда пленные настаивают на своей невинности. Для осуществления изменений в таких ситуациях нужно сначала устранить всяческую возможность для выхода из ситуации, а затем обострить противоречия, одновременно обеспечивая психологическую безопасность. Сделать это нелегко, но именно так поступают эффективные менеджеры-реформаторы. Правильно используя нужные стимулы, они мешают тем, кто должен остаться в организации, из нее уйти. Непрерывное возникновение противоречий со старыми способами поведения и, фактически, навязывание нового, как в случае с главой транспортной компании, приказавшего перекрасить все грузовики в белый цвет, не дает людям сохранить старые представления. Постоянно поддерживая и вознаграждая любые движения в сторону новых порядков, эффективные менеджеры обеспечивают людям психологическую безопасность. при достаточном ее объеме члены организации могут начать переосмысливать и даже отказываться от своей когнитивной защиты. Если работник не может этого сделать, менеджеру-реформатору ничего не остается, как уволить его. в любом случае, суть этого механизма состоит в том, что менеджер собирается сохранять свою власть неограниченно долго, тем самым не давая членам организации возможности избрать стратегию простого ожидания момента, когда он уйдет.

Изменение посредством преобразования

Преобразование как механизм изменения на самом деле представляет собой комбинацию из описанных ранее приемов, объединенных в единую программу талантливым менеджером или командой субъектов изменений. во всех ситуациях преобразований меня поражает возможность полного изменения с применением всех перечисленных мною механизмов. первое условие для изменения, как всегда, это необходимость размораживания организации. Будь то внешние угрозы существованию компании или новые планы совета директоров, исполнительного директора или доминирующей

коалиции менеджеров, организация должна осознать, что какая-то часть ее способа мышления, чувствования и принципов работы действительно устарела. в результате новому или существующему директору предписывается выполнить программу изменения, принимающего в данном случае вид преобразования.

Изменение осуществимо в том случае, если менеджер-реформатор или команда реформаторов четко понимает, какой должна стать организация, имеет модель необходимого для этого изменения культуры и полномочия для внедрения этой модели. при отсутствии хотя бы одного из этих элементов процесс неизбежно закончится неудачей. в любом случае, беспокойство и тревога, возникающие в связи с предстоящим преобразованием, нуждаются в активном управлении. Например, если неизбежна смена людей на многих руководящих должностях, то процесс должен быть поставлен так, чтобы это считалось необходимым шагом, причем связанным с неизменными глубокими культурными представлениями. в противном случае, те, кому увольнение пока не грозит, будут находиться в состоянии сильного волнения, а потому их продуктивность снизится.

Преобразование обычно требует вовлечения всех членов организации, с тем, чтобы дисфункциональность элементов старой культуры стала очевидна для всех. выработка новых представлений в таком случае превращается в процесс когнитивного пересмотра представлений посредством обучения, подготовки и изменения структуры и процедур там, где это необходимо. при этом нужно помнить, что обучение новым принципам должно приводить к видимым улучшениям. Кроме того, нужно создавать новые девизы, истории, мифы и ритуалы, то есть, всеми способами принуждать людей, как минимум, к принятию нового поведения. Все остальные описанные ранее механизмы тоже действуют, однако, без готовности к принуждению преобразование невозможно.

Для управления преобразованиями или, как их чаще называют, трансформациями предлагаются две фундаментально разные модели лидерства. В модели четкого видения лидер отчетливо представляет, какой в результате должна стать организация, указывает на средства, которыми этого можно добиться, и постоянно поощряет любое движение в этом направлении (Tichy and Devanna, 1986; Bennis and Nanus, 1985; Leavitt, 1986). Эта модель хороша в ситуациях с предсказуемым будущим и, конечно, когда в организации имеется такой предвидящий лидер. Если ни одно из этих условий не соблюдается, организация может применить модель нечеткого видения, когда новый лидер своей властью объявляет, что существующее положение недопустимо и что эффективность должна повыситься в течение определенного периода времени, но выработку видения, способов

фактического осуществления перемен он оставляет на усмотрение организации (Pava, 1983). Идея "нам требуются перемены" озвучивается убедительно, многократно, на всех уровнях организации. по мере того, как члены организации начинают предлагать свои решения, лидер выбирает и поддерживает наиболее перспективные из них. Очевидно, что эта модель наиболее применима в ситуациях, когда лидер-реформатор приходит в организацию извне и потому поначалу не знает, на что она способна. Она также применима в условиях турбулентного, непредсказуемого будущего, так как учит организацию сознательно менять свои представления как часть непрерывного процесса адаптации.

Обычно преобразования необходимо сопровождать более длительными программами развития организации, что способствует обучению и принятию новых представлений. Мало просто разморозить организацию и начать изменение силами авторитетных лидеров. Изменение может потребовать управления во всех субкультурах организации, а этот процесс требует очень много времени. привить новые представления зрелой организации намного сложнее, чем молодой и растущей, потому что все ее структуры и процессы требуют переосмысления и, возможно, перестройки.

Изменение посредством реорганизации и перерождения

Процесс реорганизации и перерождения еще слишком мало изучен, поэтому сказать о нем много пока не удастся. Достаточно будет отметить, что если организация физически разрушается, то, по определению, разрушается и культура, носителем которой она является, и какая бы организация ни появилась на месте старой, она будет формировать свою собственную культуру. Это очень травмирующий процесс, а потому умышленно он обычно не применяется. впрочем, им можно воспользоваться, когда на карту поставлено экономическое выживание.

Изменениям культуры такого уровня соответствуют уже не просто небольшие адаптационные перемены, а истинные организационные преобразования. В процессе эволюции компаний такие преобразования периодически случаются, и предсказать направление изменений в этих случаях можно далеко не всегда (Tushman and Anderson, 1986; Gersick, 1991). Изменения такого масштаба обычно происходят вследствие поглощения, приобретения или выкупа контрольного пакета акций компании, если новые владельцы решают полностью реорганизовать организацию и готовы при этом избавиться от большинства ключевых менеджеров, а вместе с ними и от старой культуры.

Резюме и выводы

Выше были описаны различные механизмы и процессы, при помощи которых лидеры как субъекты изменений осуществляют преобразования культурных представлений в организациях. На различных стадиях организационного развития культура выполняет разные функции, а потому изменение на каждой стадии происходит по-своему. На этапе формирования организации культура, как правило, положительно влияет на рост компании, и поэтому требует совершенствования, конкретизации и четкого доведения до работников. На стадии среднего возраста организации культура становится все более разнообразной: в ней формируется множество субкультур. в этой связи одной из сложнейших стратегических задач лидеров становится определение нуждающихся в изменении элементов. Впрочем, к этому времени у лидеров имеется уже гораздо больше рычагов для преобразования представлений. На стадиях зрелости и упадка культура нередко становится частично дисфункциональной и может быть изменена при помощи более интенсивных мер, таких как скандалы и преобразования.

Описанные одиннадцать механизмов изменения обладают свойством кумулятивности. Это значит, что эволюция культуры, систематическое продвижение гибридов, организационная терапия и систематическое манипулирование субкультурами являются предпосылками для организационного развития, использования технологического фактора и внедрения сторонних менеджеров. Развенчание мифов при помощи скандала направлено скорее на начальное размораживание организации, а для осуществления самого изменения нужно применить, как минимум, один из вышеперечисленных механизмов, а также, возможно, и навязывание убеждений, преобразование или даже такую кардинальную меру, как разрушение и последующее перерождение организации.

В любом случае, процесс изменения должен включать в себя некие размораживающие силы, состоящие из противоречащей информации, создания чувства беспокойства или вины и ощущения психологической безопасности. Для когнитивного пересмотра - формирования новых представлений - в размороженной организации также должны действовать определенные механизмы. Процесс изменения завершается замораживанием, когда новые культурные представления стабильно используются для решения проблем или уменьшения чувства тревоги.

Выводов для руководства отсюда можно сделать много. Самое главное: именно лидеры начинают процесс изменения. Это предполагает ряд различных функций, которые многими лидерами порой не осознаются. прежде всего, нужно найти и предоставить организации противоречащую информацию, что инициирует процесс изменения. Для создания мотивации к

изменению лидер должен вызвать чувство беспокойства или вины. Что еще важнее, одновременно с этим нужно найти способ, как обеспечить достаточную психологическую безопасность, чтобы члены организации согласились с необходимостью преобразований и начали процесс обучения, который нередко оказывается весьма болезненным. Современные авторы очень много говорят о важности наличия у лидеров видения нового состояния организации, а также навыков, необходимых для его реализации. Думается, такое внимание к видению является отражением той огромной роли, которую оно играет в выполнении ключевых психологических функций, а именно, в опровержении старых представлений и создании достаточной психологической безопасности для обучения новым. видение необязательно должно быть совершенно четким или законченным. Оно должно указывать путь и процесс обучения, чтобы убедить членов организации в потенциальной возможности конструктивных изменений.

Рассмотренные механизмы изменения культуры представлены с точки зрения лидера. Изменения культуры также происходят вследствие появления новых людей с опытом и представлениями, отличными от существующих в разных частях организации. в целях нашего анализа мы ограничимся лишь наблюдением, что с течением времени в результате данных изменений в организации появляются разнообразные субкультуры. важно отметить, что во власти лидеров стимулировать формирование и разнообразие этих субкультур или, посредством избирательного продвижения, уменьшать их количество и тем самым определять единое направление культурной эволюции организации.

###

Работа менеджера над собой

Вересов Николай Николаевич

veresov@finmanagement.ru

Спору нет, сильная (доминантная, креативная, уверенная в себе, целеустремленная) личность - неперемное условие профессионального успеха менеджера. Формирование в себе качеств сильной личности является одним из обязательных условий работы менеджера над собой. Однако поставим вопрос: как соотносятся между собой "сильная личность" и "сильный руководитель"? Можно быть сильной личностью и при этом не быть сильным руководителем, хотя сильные руководители, как правило, являются сильными личностями. Проблема, следовательно, заключается в

том, что для успеха в управлении другими людьми, менеджер, развивая свои личностные качества, не должен забывать о том, что работа над собой; саморазвитие, безусловно, включает в себя развитие чисто управленческих качеств.

С чего начинается работа менеджера над собой? Она начинается, во-первых, с осознания своих сильных и слабых сторон, а во-вторых, с преодоления некоторых стереотипов сознания, мешающих менеджеру строить эффективные отношения: с людьми, блокирующих возможности для собственного развития, для творческого отношения к профессии и жизни. Рассмотрим сейчас некоторые признаки сильного и слабого руководителя так, как они представлены в современных исследованиях. Итак, хороший, "сильный" руководитель:

- обладая высокой сопротивляемостью к фрустрации, то есть состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, кажущимися непреодолимыми;
- умеет общаться с людьми;
- способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные докажут, что она не оптимальна;
- обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе;
- выдержанно принимает и победы и поражения;
- проигрывает без чувства поражения, немедленно принимаясь за новые проблемы;
- энергичен, с высоким уровнем усилий;
- компетентен в проблемах управления;
- любит управлять, организовывать дело;
- способен вызвать расположение к себе;
- способен видеть изменения и внутри организации и вне ее;
- готов к изменениям и готов их начать;
- способен нести ответственность за решения;
- умеет продуктивно использовать свое время.

Анализ этих признаков показывает, что некоторые из них непосредственно связаны с личностными качествами менеджера, являясь "производными" от них (сопротивляемость, общительность, выдержка, уверенность в себе и т.д.). Другая часть представленных характеристик (способность видеть изменения, компетентность, умение использовать время, и т.д.) являются чисто менеджерскими качествами, выработка которых требует специальных усилий. Ну а такие черты, как, например, компетентность в управленческих проблемах, вообще требует специального обучения. Так что сильная личность и сильный руководитель - явления близкие, но не идентичные. Действительно, если исходить из того, что одно из главных качеств руководителя есть умение организовывать работу коллектива для достижения поставленных целей, то одной силы, даже силы принуждения, явно недостаточно. Для успешного управления следует иметь в виду, что это - специфическая деятельность, которая предъявляет к человеку специфические требования. Например, в корпорации "Дженерал моторс" к менеджерам предъявляются следующие требования:

1. Компетентность.

Это означает, что каждый менеджер должен знать: что делать и как делать свою работу наилучшим образом. Это, конечно, не исключает того, что каждый менеджер работает в своей, только ему присущей манере. Компетентность культивируется среди менеджеров "Дженерал моторс" достаточно оригинальным способом: а именно исходя из идеи о том, что менеджер не может позволить себе учиться на собственных ошибках. Знания по управлению могут быть получены в результате специального обучения, либо в результате тщательного анализа ошибок других и собственного опыта.

2. Достоинство и ответственность.

Требование подходить ко всем делам с достоинством и ответственностью это больше чем просто деловая этика. Каждый менеджер точно знает: за какую работу и по каким критериям он несет абсолютную ответственность. Эта ответственность никогда и ни при каких обстоятельствах не может быть передана кому-то другому (подчиненному) даже в тех случаях, когда руководителя нет на рабочем месте. Отсюда и достоинство, ведь оно определяется постоянным кругом ответственности.

3. Чувство нового и умение рисковать.

Чувство нового развивается в результате постоянного изменения способов выполнения задач. Новые способы и средства выполнения старых, стандартных задач имеют преимущество хотя бы потому, что они новые. Чувство нового возникает как устойчивый результат постоянного поиска

нового, который поощряется в деятельности каждого менеджера. С другой стороны важно желание не просто рисковать и способность идти на риск, но именно умение рисковать. Менеджер, умеющий рисковать, должен быть:

- готов эффективно использовать все имеющиеся у него ресурсы;
- готов к риску;
- способен планировать свои действия (планирование не исключает риска, скорее наоборот хорошее планирование вооружает тех, кто способен рисковать).

4. Чувствительность и подвижность.

Чувствовать происходящее, основные тенденции в развитии дела и подчиненных, своевременно улавливать настроение людей, их нужды, потребности, это значит, кроме всего прочего, еще и уважать мнение других (имея свое собственное) и быть готовым к изменениям. Это качество культивируется путем поощрения новых идей, стратегических решений на любом уровне подчинения. Предвидение проблемы позволяет справляться с ней еще до того, когда она встанет в полный рост. А это экономит не только время, но и деньги.

5. Высокая работоспособность.

Это управленческое качество понимается весьма своеобразно. Работоспособность - это не только способность долго и качественно работать. Это умение наиболее оптимальным образом организовывать свой труд (понимаемое как количество решаемых важных решений в единицу времени). Это и терпение, без которого невозможна длительная напряженная работа.

Даже беглый обзор этих управленческих требований показывает, что сильная личность не всегда может быть сильным руководителем. Ведь сама специфика управленческой деятельности такова, что исключительно важным является то, на что, куда направлена эта сила. Нетрудно увидеть, также, что компания "Дженерал моторс" не только предъявляет эти требования к менеджерам любого ранга, но и в равной степени стимулирует менеджеров предъявлять эти требования самим себе, естественно, помогая им в этом. Едва ли можно представить себе менеджера в равной степени обладающего всеми перечисленными качествами. Речь здесь, скорее, идет об идеале, о том, к чему надо стремиться. В реальности каждый менеджер ищет и находит свой стиль, свое собственное сочетание личностных качеств, управленческих способностей и менеджерских умений. И это правильно, ведь рассмотренные нами качества сильного руководителя есть не более чем цель, к которой нужно стремиться. Так что вряд ли найдется менеджер, на все 100%

соответствующий этим требованиям. Но, вместе с тем, любой руководитель на все 100% должен не соответствовать характеристикам слабого управленца. Вед, знать каким быть не надо - это первый шаг к тому, чтобы найти свой путь и свой стиль в менеджменте.

Итак, каковы же общепризнанные, типичные черты слабого (плохого) руководителя? Перечислим их.

- Всегда сталкивается с массой неожиданных, непредвиденных обстоятельств, тратя на устранение их колоссальное количество времени и сил. "Вот тебе и раз!", "Все у нас не слава Богу!", "Где тонко - там и рвется" - таким или примерно таким образом можно охарактеризовать обычные проблемы, которые ежедневно, а то и ежечасно преследуют его. Происходит это потому, что такой руководитель, во-первых, не может предугадать, почувствовать приближение проблем такого рода и подготовиться к их появлению заранее и, во-вторых, все время постоянно занимается второстепенными вопросами, выпуская из вида главное - стратегические задачи, которые, если пустить их на самотек, порождают эти самые злополучные "непредвиденные обстоятельства".
- Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам. В основе этого - непонимание по крайней мере двух важнейших аксиом менеджмента, а именно:
 - абсолютно нормальным является то, что ежедневно менеджер должен решить гораздо больше задач, чем он физически способен. Поэтому грамотный профессиональный менеджер распределяет часть задач среди своих подчиненных, делегируя им так же и соответствующие полномочия. Он просто вынужден это делать и хорошо знает как это делать правильно.
 - абсолютно нормально, что многие работники знают свое дело не хуже, а лучше, чем шеф. Кто производит - тот не управляет, кто управляет - тот не производит. Дело менеджера – управлять (производить нечто руками других людей), а не делать все самому. Профессиональный менеджер организует людей на труд и знает, как делать это максимально эффективно.
- Занят делами, старается вникать во все дела, поэтому практически не имеет времени. Зачастую гордится своей занятостью. Принимает посетителей, одновременно разговаривает по телефону, подписывает приказ и дает устные распоряжения подчиненным. В том случае, когда этот стиль работы не является имитацией бурной деятельности (ИБД),

что конечно же встречается, то я назвал бы такой принцип работы принципом "Юлия Цезаря". Как известно, римский император славился своей возможностью делать несколько дел одновременно. Думаю все же, что для современного руководителя это не самый лучший пример для подражания - ведь Юлия Цезаря в конце концов зарезали; так что он плохо кончил и в этом смысле никто не может быть исключением.

- Заваливает бумагами письменный стол. При это совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вообще не нужны. При таком "порядке" на рабочем столе, менеджер не только зачастую не может найти нужную ему в данный момент бумагу, служебный документ, но и демонстрирует окружающим (прежде всего сотрудникам) свое неумение или нежелание организовывать свой труд, устанавливать приоритеты в делах.
- Работает с раннего утра и до позднего вечера, порой даже по ночам. В этом случае менеджер часто производит вид человека загруженного до предела, "не дающего спуска ни себе ни подчиненным". Ничего, кроме сожаления, такой руководитель не вызывает. Почему? Потому что такой руководитель явно игнорирует некоторые основные заповеди эффективного управления:
 - каждое дело занимает все время, которое отпущено для его выполнения;
 - работа больше 8 часового рабочего дня крайне непродуктивна и за нее платится слишком высокая цена.
- Его портфель "раздут" от бумаг, которые руководитель носит с работы домой и назад. Единственная реальная польза этого занятия состоит в том, что перетаскивание портфеля может в некотором смысле заменить физические упражнения (Известно, что знаменитый русский борец Иван Поддубный ходил с пудовой тросточкой для поддержания спортивной формы). Папка для бумаг, легкий дипломат вот к чему нужно стремиться.
- Решение любого, а тем более важного, вопроса старается отложить. Он надеется на то, что вопрос либо решится сам, либо его решит кто-то другой. Кроме того, если он берется за решение проблемы, то никогда не решает ее до конца. В результате этого груз нерешенных проблем начинает все больше и больше давить на него, вынуждая совершать управленческие ошибки.

- Обладает "черно-белым" мышлением. Все видит только белым и только черным, его оценки всегда однозначны, категоричны, не имеют оттенков. Это приводит к тому, что менеджер теряет возможности достигать компромисса. "Пан или пропал!" - не лучший девиз для менеджера.
- Придает слишком большое значение случайным, второстепенным деталям, не умея отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного. Он раздувает детали, склонен "из мухи делать слона".
- Стараются принять наилучшее решение вместо выполнимых. При этом менеджер забывает о том, что ни одно решение, тем более решение управленческое, не может устраивать абсолютно всех, абсолютно всем нравиться. Искусство управления, кроме всего прочего, заключается еще и в том, чтобы выбирать решение не из множества возможных (идеальных), а из реально имеющихся, реально выполнимых. Максимально эффективное решение при минимальном ущемлении интересов - главный ориентир современного менеджера.
- Стараются приобрести репутацию хорошего руководителя и делает это оригинальным образом - либо фамильярничая с подчиненными (вариант "рубаха парень") либо используя принцип открытых дверей, когда в его кабинет идет кто хочет, когда хочет и по какому угодно вопросу.
- Стараются избегать ответственности, склонен валить вину на других, короче говоря, ищет "козла отпущения".
- Присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных его сотрудников, следуя принципу "их успехи были бы невозможны без моего чуткого руководства".
- Что ж, слабый руководитель обнаруживает свою слабость, даже несмотря на свой грозный вид. Ведь любой слабый руководитель совершает множество управленческих ошибок, порой элементарных. Рассмотрим некоторые из них.

Семь типичных управленческих ошибок и их устранение

1. Перенос решения на завтра, (или вообще на неопределенный срок или откладывание).

В основе этой ошибки могут лежать следующие проблемы или обстоятельства:

- надежда на то, что вопрос каким-то образом решится сам собой или его решит кто то другой;
- у менеджера нет ясного и четкого представления о том, чего он на самом деле хочет добиться.

Должен сказать, что у откладывания, как метода решения задач, есть некоторые реальные основания. Говорят, что если проблему не решать, то через некоторое время она начинает решаться сама. С другой стороны, следует помнить, что маленькие проблемы, если их не решать, имеют тенденцию превращаться в большие.

Что делать для устранения этой ошибки? Психологи рекомендуют несколько способов, в зависимости от причин, ее вызывающих. Если откладывание происходит от того, что у менеджера нет ясного понимания своих целей и представления о том, чего же он хочет, то в этом случае хорошо помогают следующие действия:

- письменная формулировка ближайших задач;
- обсуждение проблемы с ближайшими сотрудниками;
- установление жестких сроков решения проблемы;
- разделение задачи на части и их поэтапное решение. Если откладывание связано с неуверенностью в себе, с нерешительностью и страхом, то в этом случае можно воспользоваться рекомендациями американского исследователя Нормана Пила.

Надо выделить в задаче тот компонент, который более всего "напрягает" и преодолеть его. Для этого сделать следующее.

- спросить у себя "Каков должен быть мой первый шаг?". В этом ответе заключается "энергия движения".
- представить (ярко, в деталях) что будет, если вы будете медлить, тянуть, представить последствия этого в картинках и сказать об этом вслух. Это действует как кнут.
- вспомнить о том, что если бы люди ждали или собирали всю информацию и ресурсы, нужные для дела, то 80% дел не были бы сделаны. Нужно начать, а все, что не хватает, появится на пути к цели.

Даже если вы думаете, что готовы к работе на 100 процентов, то стоит только начать и станет ясно, что это не так.

Нужно установить очередность дел по степени их важности. Сфокусируйте внимание на одной проблеме и занимайтесь ей до тех пор, пока она не будет решена, а затем перейдите к следующей.

Следует установить сроки выполнения так, чтобы об этом знали и попросить кого-то контролировать ваше продвижение к сроку.

В первую очередь следует делать самую сложную часть работы. В противном случае наиболее тяжелая работа останется на то время, когда накопится усталость.

Для начала дела будет достаточно, если будут ясны начальные детали и конечная цель.

2. Выполнение работы наполовину.

С точки зрения организации собственной деятельности и в целях сохранения собственной нервной системы, гораздо полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. Психологи рекомендуют заниматься только теми делами, которые вы можете решить сегодня. Если задача слишком объемная и сложная, то ее следует разбить на части так, чтобы ежедневно можно было решать одну из них целиком.

3. Стремление все сделать сразу.

Переходить к решению новой задачи можно только тогда, когда предыдущая задача уже решена или хотя бы получено ясное представление о характере ее решения и о том, кто будет ее решать. Задача руководителя заключается в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования системы, а не принимать участие во всех деталях или в ликвидации каждого сбоя в ее работе.

4. Стремление все сделать самому.

Дело руководителя - управлять, а не производить. Профессиональные менеджеры говорят: "Коллектив занимается развитием производства, руководитель - развитием коллектива". Менеджер работающий эффективно, занимается решением только тех задач, которые никто кроме него решить не может.

5. Убеждение, что менеджер знает все лучше всех.

Нельзя быть компетентным по всем. Какой смысл в старании узнать работу подчиненных -лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед менеджером встает новая, нестандартная задача, то НУЖНО, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.

6. Неумение разграничить полномочия.

Одна из основных бед организации - отсутствие четкого разграничения задач, служебных функций сотрудников. Зачастую бывает так, что сотрудники знают свои должностные обязанности лишь в общих чертах. Это приводит к тому, что возникают соблазны переноса ответственности за невыполнение работы на чужие плечи и неоправданного дублирования управленческих действий. Для избежания этих неприятностей необходимо четко определить круг обязанностей и ответственности каждого работника, создать ясные и недвусмысленные должностные инструкции.

7. Сваливание вины на других.

Поиск "козла отпущения" дело совершенно непродуктивное. Ваша энергия при этом направлена в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Гораздо продуктивнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя состоит в том, чтобы установить объективные причины неудачи и найти пути к их устранению, а не искать "козла отпущения".

Обсуждение типичных управленческих ошибок я хотел бы закончить следующим вопросом. Почему, несмотря на их очевидность, несмотря на достаточно простые способы их устранения, эти ошибки все равно совершаются? Может быть, есть нечто, что вопреки очевидности заставляет человека действовать не лучшим образом. Действительно, есть. Но об этом – чуть ниже.

Без постоянного и ежедневного труда по совершенствованию и саморазвитию стать и оставаться эффективным менеджером совершенно невозможно. Этого требует сам характер управленческой деятельности. Ведь управление, напомню, есть такое руководство людьми, которое приводит их к успеху и самореализации. Развитие людей, развитие своей организации, фирмы, предприятия невозможно если менеджер не развивает и не совершенствует себя.

Программа саморазвития и ее выполнение - одна из важнейших личных и профессиональных целей менеджера. Из каких основных компонентов,

направлений может состоять такая программа? Психологи рекомендуют включить в нее следующие аспекты:

- развитие личностных качеств, способствующих эффективному менеджменту;
- развитие профессиональных умений, совершенствование управленческих действий;
- развитие коммуникативных умений и навыков.

Говоря о развитии собственных личностных качеств я имею в виду следующее. Люди не идеальны, у каждого есть собственные недостатки. Правда, далеко не все осознают собственные недостатки, пытаюсь искать причины своих неудач в других -людях, в обстоятельствах или астрологических прогнозах. И, тем не менее, профессиональные менеджеры, эффективные управленцы - это люди прекрасно осознающие свои личностные достоинства и недостатки. Осознавая их, они стараются максимально использовать свои достоинства и свести к минимуму последствия своих недостатков. Самовоспитание, то есть выработка в себе соответствующих личностных качеств, как раз и начинается с осознания своих недостатков стереотипов сознания, заблуждений, внутренних барьеров и преград, и преодоление их. Ведь прежде чем бороться, требуется сначала обнаружить врага, противника. Это нелегко, и тем более нелегко если он, противник, находится в вас самом. Поэтому есть смысл более подробно остановиться на анализе этих личностных помех, субъективных преград на пути личностного роста.

Психолог **Альберт Эллис** выявил 11 представлений, существующих в сознании людей, весьма широко распространенных в умах и тем не менее совершенно нелепых. Человек, ориентирующий свое сознание и деятельность на эти представления, не только блокирует возможности для саморазвития, но и очень часто изводит себя ненужными, бесполезными переживаниями. Эти распространенные заблуждения можно назвать "блокирующими установками сознания". Прежде чем я перейду к их анализу, остановлюсь на одном важном обстоятельстве, а именно на том, как, каким образом можно от них избавиться. Здесь есть один универсальный совет: принимая какое-либо управленческое решение, проанализируйте, не стало ли оно результатом какого-то из этих представлений. Помните, что на основе ложных представлений едва ли возможно принятие верного решения. Итак...

Одиннадцать "блокирующих установок сознания"

1. Все должны меня любить и одобрять то, что я делаю. Это - общая установка и она может быть конкретизирована в виде следующих вариантов:

- a) все должны уважать меня, потому что я - менеджер (начальник, директор, босс);
- b) если я делаю что-то, то я должен быть уверен, что все это одобряют (если не все одобряют мои действия - значит я делаю что-то не то или не так).

Эта установка сознания абсолютно неразумна. Судите сами: ожидать любви и одобрения - значит подвергаться беспокойству, огорчениям, особенно потому что кто-то не одобряет наших действий. Но ведь никто не может удовлетворять вкусам одновременно всех людей. То, что нравится одним, раздражает других. Кроме того, если человек целиком ориентирован на одобрение других людей, он вольно или невольно начнет улавливать чувства других людей, попадая в зависимость от них. Из всех видов зависимости этот - наихудший, ведь чувства и эмоции переменчивы. Нет лучшего пути к потере самостоятельности, уверенности в себе, целостности и глубины, чем постоянное желание заслужить любовь окружающих. Лучше оставаться верным самому себе, стремясь к творчеству, продуктивной деятельности, раскрытию своих способностей. Если человек таков, то любовь или нелюбовь со стороны окружающих вряд ли будет его заботить. Но если, в силу индивидуальных особенностей, вы - зависите от мнения других людей, то лучшим выходом для вас будет поиск людей с которыми вас объединяли бы общие взгляды, убеждения, идеи. Лучше тратить время на общение с друзьями и единомышленниками, чем на бесплодные попытки угодить всем и каждому.

2. Человек должен быть прекрасным (идеальным) и добиваться успеха в любой области, быть безупречным во всех отношениях.

Распространенный вариант этого ложного убеждения может выглядеть так: если человек не добивается успеха - это не стоящий человек.

Очевидно, что быть совершенным, безупречным во всем сразу невозможно. Если это становится целью человека, то он обречен на постоянные терзания по поводу своих неудач, настоящих прошлых и будущих. Человек заголяет себя в психологический тупик, ведь даже тогда когда он добивается успеха и окружающие признают его талантливым (даже самым талантливым) в какой-то области, он постоянно беспокоится из-за того, что завтра, возможно, утратит это положение. Конечно, стремление к совершенству необходимо, но история показывает, что многие люди находясь в плену завышенных требований к себе не добиваются того чего хотели. Ведь в действительности

мало кому удается достичь чего-то сверхъестественного, зато практически каждого человека постигали неудачи, промахи. Важно хорошо делать дело, усваивать уроки, которые дает нам жизнь, а остальное - приложится.

3. Существуют ошибочные поступки и каждый, кто их совершил, должен быть наказан. Как говорил один из советских наркомов: "У каждой, так называемой накладки есть имя, фамилия и отчество".

Конечно, ничего хорошего в ошибках (ваших подчиненных и ваших собственных) нет. Однако, совершенно ясно, что многое из того, что делают другие и что вам не нравится вы не стали бы делать. Но верно и обратное. Нет никаких оснований считать их плохими людьми, заслуживающими лишь наказания. Простое наказание ничего не дает, а преследование таких людей вообще вредно. Гораздо полезнее исходить из "презумпции невиновности", из права на ошибку. Вспомните, что вы тоже ошибаетесь и посмотрите на ошибку подчиненного его глазами. Постарайтесь понять смысл его поведения и отнеситесь к этому терпимо. Вообще, на мой взгляд, ничто так не вдохновляет подчиненных как способность шефа взять ответственность за их ошибку на себя. Мне кажется, что каждый человек совершает в жизни ровно столько ошибок сколько ему положено совершить. Ни больше ни меньше. Правда этот закон действует при одном условии - следует стараться совершить их как можно меньше.

4. Ужасно, когда у меня получается не так как хочется.

Вариант этого убеждения - "Вечно у меня все не так !" или "Другим все дается легко, а мне ...". Такого рода взгляды можно охарактеризовать как инфантилизм, то есть сохранение во взрослом возрасте некоторых детских представлений о мире. Это иллюзия, что мир и все, что в нем происходит, должен быть таким, чтобы нравиться нам. Ведь в конце концов он создан не для нашего удовольствия, не для того чтобы все и вся вращалось вокруг нас. Взрослый человек принимает как должное то, что мир, в котором он живет, все то, что его окружает никогда точно не соответствует его желаниям. Ведь мы часто втолковываем детям, что невозможно иметь все, что хочется. Когда мы сталкиваемся с тем, что нам не нравится, не стоит воспринимать это как личное оскорбление. Единственное, что стоит сделать это сказать себе: "Да это плохо да это мне не нравится" и подумать как изменить создавшееся положение, да и стоит ли его вообще менять.

Что же касается успехов других, убеждения о том, что им все легко дается, то здесь следует иметь ввиду следующее обстоятельство: когда мы видим успехи других, мы прежде всего обращаем внимание на результат. Усилия направленные на его достижение остаются скрытыми от нас. Отсюда

иллюзия, что результат достигнут легко. Без усилий можно выиграть в лотерею, но победить нельзя. Вместо того, чтобы мучиться и переживать по поводу успехов других, лучше обратит, свои усилия на достижения успеха собственного. Важно помнить, что в нашем мире больше сдавшихся, чем побежденных. Не сдавайтесь, и победить вас будет невозможно.

5. Человек расстраивается из-за внешних событий и обстоятельств, на которые не может повлиять.

Отсюда вытекает убеждение, что причины наших волнений, переживаний, негативных эмоций лежат вне нас, в объективном мире, который от нас не зависит. В действительности же в абсолютном большинстве случаев люди расстраиваются не из-за каких-то обстоятельств, а из-за того, как они интерпретируют их для себя.

Строго говоря, нет никакого смысла переживать из-за какого-то события, которое уже произошло. Переживания не только не исправят дело, но и заблокируют выход из создавшегося положения. А, во-вторых, событие может оказаться не таким страшным, как это представляется. Простой пример пояснит, что я имею ввиду. Представьте, что вы потеряли кошелек. Конечно, это может заставить вас нервничать. Но сколько бы вы не расстраивались, кошелек к вам не вернется, а нервы будут потрачены зря. Слишком сильно переживая по этому поводу, человек только преувеличивает последствия этой потери, нанося вред самому себе. Кроме того, эта потеря не является невозполнимой. Человек потерявший близких вряд ли будет переживать по поводу геморроя. Как мы реагируем когда кошелек теряет один из наших друзей? "Мне бы твои проблемы" или "Пусть это будет самой большой твоей потерей". Эту истину не следует забывать когда неприятности случаются не с вашими друзьями, а с вами,

6. Возможная неприятность порождает беспокойство. Пока опасность не пройдет, надо все время ее ожидать и готовится к ней.

Спору нет, нужно быть готовым к неприятностям. Но беспокойство по поводу возможной неприятности - это не лучший способ борьбы с ней. Во-первых, нет никакого смысла беспокоится и нервничать по поводу неприятности, которая еще не произошла. Своим беспокойством и волнением вы не избавите себя от нее. Более того, такие мысли и такое беспокойство не только не могут предотвратить неприятность, но могут способствовать ей, сделать ее из возможной вполне реальной. Во-вторых, часто бывает, что когда ожидаемая неприятность все-таки происходит, человек уже не способен с ней справиться, ведь все его внутренние силы ушли на переживание в ее ожидании. Ну и, наконец, может случится и так, что ожидаемая неприятность

вообще не случится или случится, но не с такими последствиями, которые ожидались. А это означает, что силы и нервы потрачены зря.

Если же вы действительно хотите быть готовым к неприятности, то действуйте следующим образом. Во-первых, всегда можно снизить потенциальную опасность ситуации, предусмотрев правильный выход. "Надейся на лучшее, готовься к худшему". Это значит, что можно хотя бы перестать думать, что эта неприятность есть крах, конец всему. Это не так.

7. Избегать трудностей и ответственности легче (удобнее), чем брать их на себя и справляться с ними.

Под этой фразой подпишутся тысячи руководителей разного ранга. Избегание (переваливание) ответственности стало профессиональной болезнью многих. Удивительно, сколько порой приходится делать управленцу, сколько времени потратить на то, чтобы уйти от ответственности! Существует сотни уловок, позволяющих делать это чрезвычайно эффективно. Желание и стремление уходить от ответственности за решение вопросов, перекидывать решение на других и, крайнем случае откладывать решение на время - это лучший способ превращения управленца в обыкновенного чиновника. При этом неважно как будет называться его должность (пусть даже "главный специалист управления образования") - управленец в нем уже умер. Что же касается менеджеров-профессионалов, эффективных руководителей, ориентированных на дело, а не на сохранение своего кресла любой ценой (даже ценой развала дела), то они исходят из того, что устранение от трудностей и ответственности приводит к тому, что в будущем эти проблемы становятся вообще неразрешимыми. Лучше всего не прятаться, а предельно энергично взяться за их решение. Менеджер - профессионал никогда не откажется от возможности проявить свои способности. Решение проблемы укрепляет уверенность в своих силах, уважение к себе. Ну, а если проблему решить не удалось - что ж из этого урока тоже можно извлечь пользу. Счастливая жизнь это не отсутствие проблем, а успешное их решение.

8. В жизни всегда нужен кто-то, кто сильнее, могущественнее, на кого можно положиться.

Эту установку сознания, весьма распространенную, можно было бы назвать "принципом волосатой лапы". Варианты ее достаточно разнообразны, от : - я должен быть благодарен за добро, сделанное мне кем-то, кто сильнее и могущественнее меня, до - люди должны быть благодарны мне за то, что я для них сделал и ответить мне тем же. Что можно сказать по этому поводу?

Сейчас многим людям становится ясно, что "покровитель", каким бы сильным и могущественным он ни был, не возьмет решение ваших проблем,

не примет ответственность за ваши управленческие ошибки, ведь тогда ему придется фактически работать за вас. Конечно, в покровительстве есть свои плюсы. Но есть и минусы, главный из которых - зависимость. Никто не бывает абсолютно независимым, скажете вы. Это верно, но только в том случае, если мы зависим от других людей ровно на столько, на сколько они зависят от нас. Люди нуждаются друг в друге. Но вся наша жизнь не может зависеть от одного человека. Иногда нам может казаться, что наша жизнь невысказана без кого-то, но это не так. Жизнь все равно продолжается, идет вперед и не важно есть ли с вами этот человек или нет. Если вы человек самостоятельный, цельный, способный, стремящийся к самовыражению, то неудачи, проблемы, даже потери "покровителя" не станут губительными. Что же касается чувства обязанности за то, что сделано для нас, то здесь следует помнить одно важное обстоятельство: если вы хотите кому-то помочь, сделайте это ничего не ожидая взамен. Само чувство удовлетворения от того, что вы сделали то, что хотели, будет лучшей наградой. Если это станет вашим основным правилом, то вы сами можете не считать себя обязанным другим при подобных обстоятельствах. Чувство благодарности это очень важное чувство, с него, как я думаю, начинается человеческая культура, но между чувством благодарности и ощущением зависимости - дистанция огромного размера.

9. Поведение человека в настоящем определяется тем, что влияло на него в прошлом. Влияние прошлого невозможно преодолеть.

Несмотря на свою нелепость, это заблуждение стало устойчивым стереотипом сознания, некоей "очевидностью" не нуждающейся в подтверждении. И, тем не менее, окружающая жизнь показывает нам многочисленные примеры, что возможно изменить даже то, что было сформировано еще в детстве. Ведь цель человека и цель жизни -- личностный рост и развитие. Человек никогда не перестает изменяться и физиологически и психологически. Например, вы сейчас совсем не такие, какими были десять лет назад, да и условия вашей жизни тоже изменились. Творческие люди учатся на прошлом опыте и никогда не бывают чрезмерно привязанными к нему. Действительно, то что было уместно и даже необходимо в прошлом, может совершенно не годиться в настоящем. Человек - существо способное изменить себя, свои взгляды, свое мировоззрение, свою жизнь и изменить радикально. Очень важно уметь преодолевать в себе негативное влияние некоторых обстоятельств прошлого, нужно строить себя. Однако в любой период жизни человек может начать строить себя заново.

10. То, что делают другие, для нас очень важно. Поэтому нужно приложить все усилия, чтобы они изменились в нужном направлении.

Спору нет, воспитание подчиненных есть одна из задач и функции руководителя. Однако, подходить решению этой задачи можно по-разному. Лучше исходить из того, что жизнь и поведение других людей - это их личное дело. Мы не можем влиять на них и изменять их сколько-нибудь существенно. А если это и происходит, то требует колоссального количества времени и сил. Стоит ли менеджеру тратить на это столь дорогое для него время? Кроме того, все попытки оказать влияние на поведение или образ жизни сотрудников вызывает противодействие и только ухудшает ситуацию. Гораздо полезнее и эффективнее во взаимоотношениях людьми исходить из принципа терпимости: "Я - это я, ты - это ты, я живу свою жизнь, ты - свою, давай дадим друг другу жить свои жизни". Кроме того, следует помнить, что очень часто мы, пытаясь понять поведение других людей, навязываем им мотивы и стремления, которых у них на самом деле нет. Короче говоря, очень часто человек, чье поведение вы оцениваете, не имеет в виду ничего того, что вы придумываете.

Что же касается помощи (и по жизни и по работе), то следует исходить из того, что если кто-то просит помощи, ее надо оказать. Но мы не вправе навязывать свою помощь тому, кто в ней не нуждается. В отношениях с людьми важно понимать, что у людей бывают недостатки, с которыми приходится мириться.

11. Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Его необходимо найти - в этом главная задача.

На самом деле абсолютное большинство проблем имеет много решений (больше двух), так что редко существует одно, абсолютно правильное решение. Каждое из возможных решений имеет свои достоинства и недостатки. Какое-то решение имеет стратегические достоинства и тактические недостатки и наоборот. Нам остается только выбрать одну из альтернатив и действовать.

В заключении подчеркну еще раз: блокирующие установки сознания мешают ясно и точно оценивать ситуации, а значит эффективно управлять. Работа по преодолению стереотипов сознания - дело не одного дня. Но избавляясь от ложных представлений, человек должен получать что-то взамен. А взамен я хотел бы предложить вам для обдумывания несколько позиций, которые, вслед за Л.П. Гримаком и Р.Л. Кричевским я назову принципами мудрого отношения к профессии.

Эти принципы сформулированы исследователями в области психологии управления - теоретиками и практиками. Главное в них то, что они вполне реализуемы в повседневной жизни.

Блокирующие установки

1. Уметь отличать главное от второстепенного.

Этот, достаточно ясный, принцип может быть реализован как в отношении к делу, так и во взаимодействии с людьми. Во-первых, он ориентирует нас на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни или жизненной цели, предостерегает от погони за многими сиюминутными случайными целями. Очень часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. "Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц" - говорил Г.Селье. Во-вторых, этот принцип можно и нужно использовать при построении отношений с другими людьми. Часто бывает, что за какими-то внешними второстепенными деталями (особенно теми, которые нам не нравятся и нас раздражают) мы упускаем главное в человеке. А главное, т.е. достойное в нем то, что действительно является его сутью и решающим образом определяет его поступки, есть всегда. Нужно обладать своеобразным "внутренним взором", "глазами сердца", чтобы избежать ошибки, когда в основании нашей оценки кого-то другого кладется что-то второстепенное для него, вызванное каким-то минутным порывом и бросающееся в глаза. Выработка в себе такого "внутреннего умственного взора" (вспомните принцип неокончателности оценки!) дело непростое. Но выработать его можно - здесь важно не поддаваться желанию и соблазну принять видимое, явное за существенное, которое не всегда бросается в глаза.

2. Знать меру воздействия на события.

Этот принцип, так же как и предыдущий, может быть рассмотрен с двух точек зрения. Во-первых, он призывает нас к реалистичности в оценке собственных возможностей. "С какой бы жизненной ситуацией вы не столкнулись, подумайте сначала, стоит ли сражаться" (Г. Селье). С другой стороны, следует помнить, что недооценка собственных возможностей по принципу: "Я человек маленький, это от меня не зависит", зачастую блокирует реально имеющиеся возможности действовать. Если вы решили сражаться и это того стоит, то прежде чем говорить что от вас что-то не зависит, сделайте все, что от вас зависит. Очень часто это решает исход дела, хотя, повторяю, действие не всегда лучше бездействия. Впрочем, не зря говорят, что сильный человек сомневается до того, как принял решение, а слабый - после.

3. Умение подходить к проблеме с разных сторон.

Во многих случаях одно и то же событие, явление или проблема приобретают разные значения в зависимости от того, с какой позиции о них судят и их оценивают. Например, жизненная неудача одними воспринимается как

катастрофа, крах, другими - как временное явление, как необходимая передышка для новой борьбы, для новых побед. Или, например, барьеры в создании вертикальной карьеры многими воспринимаются как потеря перспективы, однако это не так. Ведь существует еще так называемая, "горизонтальная карьера", т.е. рост профессионального мастерства менеджера, а если есть мастерство, то должность приложится. Так что односторонность в оценках и позициях вредна. Человек всегда и при всех обстоятельствах может, способен взглянуть поэтому на многие вещи, проблемы, реально оценив различные стороны и аспекты предмета своих размышлений. И это не означает потерю собственной позиции. Любая позиция личности только выигрывает от всестороннего анализа того, что составляет его основу.

4. Готовность к любым неожиданным событиям.

Неожиданные, зачастую весьма неприятные, события время от времени происходят. Никто не застрахован от неожиданностей. Однако парадокс заключается в том, что эти вполне естественные события остаются непрогнозируемыми, и порой их невозможно предсказать, предвидеть. И поэтому, дога того, чтобы они не выводили человека из равновесия, следует быть готовым к ним. Можно сказать и так: мы не знаем что готовит нам судьба, но должны быть готовы к превратностям судьбы. Настраивая себя на возможные и, тем более, на непредвиденные повороты событий мы, тем самым, проявляем гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от однозначных, односторонних суждений, иллюзий, а порой готовимся к малоприятным новостям. Д.Карнеги говорил по этому поводу следующее: "Вместо того, чтобы переживать из-за неблагодарности, будьте готовы к ней". Перефразируя это высказывание можно заметить: "Вместо того, чтобы расстраиваться из-за неудачи - будьте готовы к ним".

5. Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего.

Говорят, что на ошибках учатся. Это верно, но только отчасти. По наблюдениям исследователей, многие менеджеры вообще не извлекают уроков из собственных ошибок, возлагая всю вину за прошедшее на судьбу. Идеальный вариант для менеджера-профессионала это анализ ошибок других, но это только идеальный вариант. Конечно, негативный опыт - хороший учитель. "Слабый" управленец расстраивается из-за ошибки, "сильный" извлекает уроки. Однако, существует и другая сторона медали, а именно опыт положительный. "Слабый управленец" радуется успеху, сильный - кроме радости еще и анализирует условия, обстоятельства, действия, которые привели его к успеху. Жизнь - хороший учитель, она преподносит нам уроки и от нас зависит, станем ли мы хорошими учениками.

Обобщая представленные выше принципы мудрого отношения к жизни и профессии, можно сказать следующее: жизнь испытывает нас и одни ломаются, другие - закаляются в этих испытаниях, максимально используя "подарки судьбы" и извлекая уроки из ошибок. Что бы ни случилось, как бы ни складывались обстоятельства, следует помнить, что не обстоятельства должны управлять нами, а мы - обстоятельствами. Современный управленец - это человек, который не просто реагирует на некоторые внешние события, воздействующие на него, он активно влияет на эти события, актуализируя себя, свои способности управлять собой и другими людьми в любой ситуации.

Самоактуализация - это именно то, что составляет ядро, основу любого действия менеджера - профессионала. Я думаю, что современный менеджмент, его человеческое измерение, невозможен без самоактуализирующихся людей. Поэтому в завершении лекции я хотел бы остановиться на краткой характеристике основных черт самоактуализации, с тем, чтобы вы могли увидеть собственные слабые места и начать работу над их устранением.

Итак, самоактуализация - это полное использование и реализация способностей личности, ее таланта и творческого потенциала. Самоактуализирующиеся личности полностью реализуют все, на что они способны, они развиваются до уровня полностью адекватного их возможностям. Возможно ли это? Предела развитию, конечно, нет, Самоактуализация это не результат, а процесс.

Список наиболее важных черт самоактуализирующихся людей.

1. Эффективное восприятие реальности и верные отношения с ней.

Обратите внимание - А. Маслоу говорит не о правильном или неправильном восприятии реальности, но об эффективном. Почему? Потому что восприятие реальности всегда субъективно и в этом смысле всегда неправильно, не точно, не полно. Эту неправильность, неточность невозможно преодолеть, но эффективное восприятие есть такое восприятие, которое позволяет в любой ситуации увидеть возможность ее изменения или возможность управления ею. Что такое эффективные отношения с реальностью? Вот что пишет А. Маслоу "Было обнаружено, что самоактуализирующиеся личности много лучше друготличают свежее, конкретное, непосредственное, индивидуальное в каждой жизненной ситуации от общего, абстрактного, стереотипного. Поэтому они способны жить в реальном мире, а не той искусственной массе понятий, абстракций, убеждений, стереотипов, которую большинство людей принимают за реальность. Именно поэтому они намного

более способны воспринимать сам объект, а не собственные желания, надежды, страхи и тревоги по поводу этого объекта, явления или события".

Нетрудно заметить, что обсуждаемая здесь черта самоактуализации во многом совпадает с тем, о чем мы говорили выше, когда рассматривали "блокирующие" стереотипы сознания.

Продолжим анализ этой черты и вновь обратимся к А. Маслоу. "Самоактуализирующиеся личности не боятся неизвестного, но принимают его. Часто неизвестное даже более притягательно для них чем известное. Они не только терпят не определенное, не конструктивное - они стремятся к нему, они не отвергают незнакомое, не бегут от него, когда общая объективная ситуация требует этого, они могут хорошо себя чувствовать в неупорядоченном, анархическом, хаотическом, сомнительном. Колебания сомнения, неопределенность, которые для большинства кажутся опасной угрозой, для этих людей являются приятно стимулирующим вызовом."

2. Принятие себя, других и мира.

По мнению А. Маслоу, многие личностные качества могут быть понятны как проявления или производные единого фундаментального отношения к миру - наличия или отсутствия чувства вины, стыда и тревоги. Многие люди в каждом своем проявлении одержимы этими чувствами, они беспрестанно ощущают свою вину, ответственность за слишком большое число дел, испытывают тревогу за многие не имеющие к ним отношения ситуации. Самоактуализирующиеся же люди принимают собственную человеческую природу, других людей и мир такими какие они есть, с достоинствами и недостатками. Они принимают слабости и пороки, зло и грех человеческой природы с тем же чувством, с каким мы принимаем явления природы. Никто не жалуется на воду за то, что она мокрая, а на небо за то, что оно голубое или серое. Это, конечно, не означает, что такие люди безразличны к недостаткам или удовлетворены собой, самодовольны. Вовсе нет, они просто не испытывают излишнего беспокойства и тревоги по поводу этих недостатков. "Поскольку они способны уживаться даже с собственными недостатками, в конце концов они воспринимаются уже не как недостатки, а просто как нейтральные свойства личности." - пишет А. Маслоу. Что дает личности способность спокойно, без тревоги и беспокойства, принимать себя, других и мир? Это, во-первых, освобождает их от необходимости защитных реакций, масок, поз и т.д., то есть помогает сохранить себя. Во-вторых, это избавляет от многих "искусственных" поведенческих штампов (хитрость, лицемерие, стремление произвести впечатление и т.д.), изнуряющих личность. В этом случае я всегда вспоминаю фразу из песни Стинга: "Be yourself - no matter what they say..."

3. Спонтанность, простота и естественность.

Поведение самоактуализирующихся людей отличается простотой и натуральностью, отсутствием искусственности, желания произвести эффект. Это, однако, не означает, что их поведение неконвенционально (т.е. они не следуют существующим правилам и условностям). Отлично понимая, что их нестандартное поведение может привести в замешательство или даже шокировать других людей и люди могут не понять иди не принять их, самоактуализирующиеся люди, не желая этого и не стремясь бороться по пустякам, проходят через ритуалы условностей с добрым юмором и максимальным изяществом. Конвенциональность, следование "правилам игры" - это одежда, которая легко может быть сброшена : самоактуализирующаяся -личность, уступая по пустякам, никогда не позволит принудить себя отказаться делать то, что она считает важным и основным. В такие моменты проявляется ее внутренняя неконвенциональность как результат их собственного осознанного выбора.

4. Проблемная центрация.

Этот тип личности характеризуется тем, что сфокусирован на проблемах, внешних по отношению к себе. Говоря психологическим языком; они не эгоцентрированы, а проблемно центрированы. Они, не представляя проблемы для самого себя и не очень озабоченные собой, ориентированы на некоторую внешнюю цель. Они привыкли жить широкими интересами, и никогда не приближаются к деревьям настолько, чтобы не висеть леса. Разумеется, такое отношение к жизни имеет массу следствий - широкие горизонты видения проблем, учение смотреть поверх мелочей, не застревая на них - все это имеет огромное личностное и межличностное значение, доставляя мудрость и спокойствие, которые облегчают жизнь не только этим людям, но и всем тем, кто с ними связан. Среда других черт самоактуализирующихся людей выделяются:

- автономность (независимость суждений и оценок от мнения и "давления " окружающих);
- непосредственность оценок;
- демократичность;
- чувство юмора.

Таковы, вкратце, черты самоактуализирующихся личностей. Эти черты, при всей своей независимости и автономности, тем не менее, хорошо соотносятся, коррелируют со многим из того, что мы обсуждали раньше,

говоря о личностных качествах руководителя и о блокирующих установках сознания, а так же о принципах творческого, мудрого отношения к жизни и профессии. В заключение подведем некоторые итоги.

Итак, работа менеджера над собой, самосовершенствование, саморазвитие - важнейшая задача, работа над которой позволяет менеджеру включить в действие весь свой творческий потенциал, максимально полно использовать свои возможности и способности. Эта работа осуществляется по следующим направлениям:

- развитие личностных качеств, способствующих эффективному управлению;
- развитие профессиональных (управленческих) умений, совершенствование самой управленческой деятельности в каждом ее компоненте;
- развитие коммуникативных умений и навыков. Сейчас мы можем более подробно описать, что включает в себя первый компонент работы менеджера над собой, т.е. развитие личностных качеств.

Эта работа предполагает:

1. "Расширение" собственного сознания путем отказа от "блокирующих" стереотипов сознания, как первое необходимое условие личностного роста.
2. Овладение принципами рационального (мудрого) отношения к профессии и жизни и применение их на практике в той степени, в которой они соответствуют типу вашей личности.
3. Развитие в себе черт самоактуализирующейся личности, ибо только такая личность способна помочь раскрыть, себя другим и управляя людьми, приводить их к успеху и самореализации.

###

Делегирование в системе управленческих действий

Вересов Николай Николаевич

veresov@finmanagement.ru

Сегодня мы поговорим об одном очень специфическом управленческом действии, которое многие менеджеры небезосновательно считают

важнейшим секретом. Кто умеет осуществлять это действие, тот чаще других достигает успеха в управленческой деятельности. Можно сказать, что это действие есть своеобразное оружие менеджера и оружие эффективное. Если менеджер владеет этим оружием, то имеет все основания называться хорошим организатором, он не просит должностей - их ему предлагают. Короче говоря, те, кто владеет этим "секретным оружием" в значительной степени владеют секретом делания карьеры. Это управленческое действие называется делегированием.

Делегирование - это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Можно сказать и иначе: делегирование - это передача подчиненному задачи или действия из сферы действий руководителя вместе с необходимыми для этого полномочиями.

Делегирование действие совершенно необходимое. Хочет руководитель или нет, нравится ему или нет, умеет он или не умеет - делегировать вынуждает сама жизнь. Можно сказать, что любой руководитель стоит перед неизбежностью, перед объективной необходимостью делегировать, он вынужден делегировать. Если он умеет это делать, то тем самым выполняет одну из основных заповедей управленца: "Не я должен подчиняться работе, а работа должна подчиняться мне". Почему, делегирование является необходимым? По крайней мере по двум причинам:

- Ежедневно объем работы, которую предстоит выполнить руководителю всегда превышает его физические и временные возможности, короче говоря, ежедневно он должен делать больше, чем может, больше, чем он в состоянии делать. Это совершенно нормально и поручение дел, заданий своим подчиненным позволяет руководителю сделать больше.
- Совершенно нормально и естественно, когда подчиненный способен делать какую-то работу, справиться с какой-то задачей лучше, чем шеф. Этого не следует бояться - это следует поощрять и культивировать. Хороший менеджер не тот, кто может делать любое дело лучше своих подчиненных, а тот, кто руководит так, что каждый подчиненный делает свое дело наилучшим образом.

Так что делегирование является одной из ключевых задач в менеджменте. Но, не смотря на это, есть менеджеры, которые стараются, где это возможно, избегать делегирования. Почему? В основе этого лежат чисто психологические причины, стереотипы сознания, а иногда и опасения. В чем они состоят?

"**Делегирование** - это избавление от лишней, неинтересной работы. Кроме того, стыдно навязывать ту работу, которую я могу сделать сам. "

Это, конечно, заблуждение, ведь лишней работы вообще не должно быть и если руководитель овладел действиями целеполагания и планирования, то понятие "лишняя работа" вообще перестает существовать. Навязывать работу плохо, но если руководитель овладел методами, способами мотивации сотрудников на труд, то о навязывании не может быть и речи.

"**Делегирование** - перепоручение дел, это способ уйти от ответственности, свалить ее на подчиненного".

Это неверно! Ведь делегирование есть форма разделения труда, и, соответственно, разделения ответственности и не всегда в сторону уменьшения. Посудите сами: в любом случае за положение дел в подразделении несет ответственность руководитель и при делегировании его ответственность не понижается, а повышается, возрастает! Ведь он отвечает уже не только за решение задачи, но и за того человека (за правильность выбора того человека) которому поручена, делегирована задача. Так что делегирование не снижает ответственности и не избавляет от нее, а наоборот, повышает ответственность и руководителя и сотрудников. И, кстати, в этом кроется одна из причин сопротивления делегированию у обоих.

"**Делегирование**, предполагает получение новых обязанностей. Я должен подобрать подходящего сотрудника, стимулировать и контролировать его, дать инструкции и т.д. причем безо всякой гарантии, что работа будет сделана. Гораздо быстрее и надежнее, сделать работу самому."

Конечно, делегирование требует времени. Но если руководитель эффективно делегирует, то он выигрывает больше времени, чем тратит на делегирование. Так что это опасение - следствие неумения делегировать, и не более того. Ведь эффективно организованное делегирование дает очень многое. Судите сами:

- **Делегирование** есть способ мотивации сотрудников.
- **Делегирование** дает возможность руководителю узнать способности сотрудников, уровень их квалификации, определить их потенциальные возможности.
- И, наконец, делегирование позволяет руководителю найти время для решения стратегических задач и задач группы А, не "запуская" остальные. Иными словами, не будет преувеличением сказать, что

умение делегировать, это и есть умение делать что-то руками других, то есть руководить.

Теперь, когда мы убедились в том, что делегирование важно, необходимо и неизбежно, рассмотрим психологические условия эффективного делегирования. Как при анализе других управленческих действий, я буду обращать внимание прежде всего на психологическую сторону вопроса.

Прежде всего выясним, что можно делегировать, а что - нет. Итак, делегировать в любом случае надо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность (т.е. ту деятельность, которую ваши сотрудники могут выполнить лучше, чем вы);
- частные вопросы;
- подготовительную работу (проекты и т.д.). Вообще, в каждом конкретном случае проверяйте любое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Принцип здесь предельно прост - все, что могут делать сотрудники - должны делать сотрудники. Для начала попробуйте оценить такие виды работ, как:
 - предварительная формулировка (но не окончательная фиксация!) целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения.
 - участие вместо вас в совещаниях, на которых ваши проекты и предложения могут быть изложены вашими сотрудниками.

Никогда не подлежат делегированию:

- постановка целей;
- окончательное решение по стратегическим вопросам;
- контроль результатов;
- мотивация сотрудников;
- задачи особой важности (задачи группы А);
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;

- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки;
- конфиденциальные задачи.

Итак, начиная рабочий день, рассмотрите все имеющиеся задачи с точки зрения возможности их делегирования, определите те, которые подлежат делегированию и действуйте.

Когда делегировать? В ежедневных рабочих ситуациях - всегда, так часто, и так много, насколько позволяет рабочая обстановка. Кроме того, делегирование должно быть использовано в случае существенных изменений в рабочей ситуации, требующих перераспределения функций и полномочий, а именно:

- при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение по службе, увольнение и т.д.);
- при реорганизации или структурной перестройке отдела (фирмы, подразделения);
- в кризисных ситуациях;
- в случае появления новых сфер деятельности или при изменении компетенции.

Само собой разумеется, что делегирование есть не просто поручение или перепоручение задачи - это такое поручение задачи, которое соотнесено с возможностями и способностями (и загруженностью!) подчиненных. Загруженность ваших подчиненных - важнейший регулятор вашей активности при делегировании.

Вопрос о том, как делегировать, можно поставить точнее, а именно: как делегировать правильно и эффективно. Поговорим об этом. Ниже приводятся основные правила делегирования, носящие преимущественно психологический характер.

Правила делегирования.

- Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, польза дела, а не амбиции, являются критерием делегирования.
- Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более важно, чем решение самой поручаемой задачи.

- Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке босса, хотя бы для того, чтобы быть уверенным в том, что босс считает его все еще самостоятельным и компетентным.
- Учитывайте возможность того, что подучив задание, подчиненный будет принимать не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть круг задач, которые должны решаться безошибочно, но эти задачи как разине следует поручать.
- Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эффекта "испорченного телефона". Вспомните закон "расщепления" и искажения смысла управленческой информации, который сможет сослужить плохую службу.
- При совершении сотрудниками ошибок в выполнении делегированных функций, разбирайте объективное существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь в конце концов именно вы выбираете его для решения этой задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений обстоятельств, приведших к ошибке и конструктивных предложений по исправлению положения.
- Передав подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без довольно веских оснований, т.е. до тех пор пока не увидите возможности серьезных осложнений.
- Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными в соответствии с вашими полномочиями. В случае успеха - отдайте его подчиненному, т.е. непосредственному исполнителю задания, в случае неудачи - возьмите ответственность на себя. Можете быть уверены, что это оценят по достоинству.

И последнее, что я добавил уже от себя: если вы не хотите ошибаться в том, кому делегировать задачу, действуйте по принципу: "Делегировать задачу не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен ее решать". Как видите, эти рекомендации, несмотря на их важность, носят все-таки достаточно общий характер. Поэтому обратимся к известным в психологии управления правилам эффективного делегирования, которые сформулированы западными исследователями.

Двадцать критериев эффективного делегирования.

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу же после составления рабочего плана на день.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Помните - делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: об отдельном случае или постоянном делегировании.
6. Однородные задачи лучше делегировать одному и тому же определенному сотруднику.
7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.
8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, для надежности, поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.
9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).
10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что сотрудник может сделать только то, о чем вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон "неопределенности отклика").
11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель.
12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.
13. Если задание сложное и новое, то поручение следует проводить по пятиступенчатому методу, каждая ступень которого имеет определенный психологический смысл:
 - a. подготовить сотрудника (мотивация);

- b. объяснить задачу (подробная инструкция);
 - c. показать, как делать работу (дать образец);
 - d. доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его;
 - e. передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.
14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального общения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных ему соответствующих задач.
 15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудник судит во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.
 16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.
 17. Вместе с тем, придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки.
 18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело.
 19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.
 20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Таковы критерии (принципы) эффективного делегирования. Их соблюдение позволяет избегать многих неприятностей. И все-таки их не так просто использовать в практике управления. Для облегчения этой задачи специалистами предлагается список вопросов, которые можно использовать при выдаче конкретных поручений. Ответьте на эти вопросы сами и тогда вы сможете поручать задание своему сотруднику более квалифицированно.

1. Что? Что вообще надо делать? Какие частичные задачи надо выполнить в отдельности? Каким должен быть конечный результат? Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание? Каких трудностей следует ожидать?

2. Кто? Кто является наиболее подходящей кандидатурой для выполнения этой задачи? Кто должен помогать при ее выполнении?
3. Почему? Какой цели служит данная задача или деятельность? Что произойдет, если работа полностью или частично не будет выполнена?
4. Как? Как следует подходить к выполнению задачи? Какие методы и способы следует применять? На какие нормативные документы (предписания, инструкции) следует обратить внимание? Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать? Какими могут быть затраты?
5. С помощью чего? Какие вспомогательные средства могут и должны быть использованы? Какие документы могут понадобиться?
6. Когда? Когда следует начать работу? Когда работа должна быть завершена? Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены? Когда сотрудник должен проинформировать меня о положении дел? Когда я должен проконтролировать ход выполнения задачи?

В заключение, я хотел бы остановиться на анализе некоторых типичных ошибок при делегировании. Знание их может помочь вам выработать свой собственный стиль делегирования, и, с другой стороны, разобраться в том, как можно улучшить стиль делегирования.

Ошибки делегирования.

- Неумение инструктировать. От того, как подчиненный понял указание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование:
 - a) показывает значимость, важность и ответственность поручаемого дела, и тем самым настраивает сотрудника па се качественное решение, на серьезное отношение к ней;
 - b) позволяет избежать соблазна объяснить неудачу тем, что "меня плохо проинструктировали".
- Фиктивное делегирование. Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные имеют в силу своих должностных обязанностей. Для того, чтобы этого не случилось, и вы своими действиями не дискредитировали себя, прежде, чем делегировать, ознакомьтесь с должностными обязанностями сотрудников. А если их нет, то разработайте их. Это полезно и даже необходимо со многих точек зрения. Удивительно, но факт - многие сотрудники плохо знают (или знают лишь в общих чертах) свои

должностные обязанности. Об организации труда в таком коллективе едва ли можно говорить всерьез.

- Ошибка в выборе делегата. От этой ошибки никто не застрахован, однако, соблюдение правил делегирования сведет возможность и последствия этой ошибки к минимуму.
- Ориентация не на дело, а на личности. Ворчливость, несдержанность, излишняя эмоциональность в таком деликатном деле, как делегирование недопустимы. Хладнокровие и ровные отношения с подчиненными необходимы на всех этапах делегирования.

Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности.

Боязнь "уронить авторитет". Если вы чего-то не знаете, то лучше проконсультироваться у специалиста. Что же касается сотрудников, то правдивое признание им в том, что вы не знаете как решить какую-то задачу, не нанесет столь сального удара по вашему авторитету, как вы предполагаете.

Наиболее опасной ошибкой при делегировании является перепоручение подчиненным объединяющей функции руководства. Основным координатором деятельности подчиненных является именно руководитель.

Итак, делегирование - это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, т.е. той обязанности, которая и делает его руководителем.

###

Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления

Борис Карabanов

kbm@intalev.ru

Консультационно-внедренческая фирма "Инталев", www.intalev.ru

Многие великие истины были сначала кощунством

Джорж Бернард Шоу, писатель (1856-1950гг.)

Как все-таки неоднозначно люди воспринимают все новое! Один - скептик, даже слышать о новшестве не хочет. Другой - с удовольствием берет на вооружение все, что только появляется на свет. Помните, как один известный деятель шутливо описал их поведение: сначала - "Какая чушь!", потом - "В этом что-то есть...", и, наконец, "Ну кто же этого не знает!". Взгляд меняется по мере того, как новшество входит в практику все большего количества людей и становится нормой жизни.

Особенно наглядно действует это правило, когда речь идет об управлении. Выбор метода управления диктуется требованиями времени - каждой эпохе были свойственны свои методы - и делается руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений. Большинство руководителей начинают использовать те или иные инструменты управления, когда они находятся на третьей стадии ("Кто же этого не знает!"). А как же! Ведь применение проверенного в действии метода дает гарантию эффективности использования, надежности. Но есть и обратная сторона медали. К этому времени метод уже взят на вооружение почти всеми, в том числе и конкурентами, его использование на третьей стадии не дает фирме конкурентного преимущества. Поэтому дорога ложка к обеду. Новшество интересно применять пока оно проходит в сознании большинства первые две стадии, и его использование еще не стало массовым. Именно в этот период метод или инструментарий дает максимальный эффект, позволяет обогнать конкурентов. И в то время, когда последние его только внедряют, передовые фирмы уже начинают освоение очередного нововведения. И, естественно, постоянно уходят вперед. Подобной стратегии следуют руководители, управленцы так называемого инновационного типа. Они постоянно ищут что-то новое, все время учатся, никогда не останавливаются на достигнутом, внедряют самые передовые достижения, обладают обостренным чувством новизны и постоянно "подтягивают" за собой персонал. И если у Вас, дорогие читатели, именно такой острый "нюх" и верный глаз, то эта статья - для Вас. Речь здесь пойдет о бизнес-инжиниринге.

Бизнес-инжиниринг, как и многие другие методы управления, пришел к нам с Запада. Там в 80-е годы появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название "реинжиниринг". Его идеологи - М. Хаммер и Дж. Чампи выразили сущность реинжиниринга следующими словами: **"Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость, услуги, качество, темпы"**. Одно из ключевых понятий, лежащее в основе реинжиниринга - бизнес-процессы. Именно их

совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия. А для этого необходимо осмыслить природу бизнес-процессов, понять, какое значение они имеют для предприятия, как следует их правильно изменять. Само внимание к бизнес-процессам, их совершенствованию требовало от менеджеров нестандартного подхода. Постепенно реинжиниринг, который предлагает сломать существующую на предприятии систему и построить ее заново на основе такого революционного изменения бизнес-процессов, стал превращаться в систему управления, "обрастать" технологией, становиться на почву научного обоснования. Стали появляться соответствующие программные продукты. От реинжиниринга, как метода реорганизации бизнеса через коренную перестройку имеющихся бизнес-процессов, управленческая мысль перешла к понятию "бизнес-инжиниринг", то есть система создания бизнеса, как инженерной науки, через проектирование и управление бизнес-процессами. В бизнес-инжиниринге во главу угла ставится процессный подход, где объектом управления являются процессы на предприятии. И в этом смысле можно считать, что реинжиниринг, как техника их преобразования, стал лишь составной частью бизнес-инжиниринга. Выбор этого средства требует отказа от традиционного взгляда на управление, его серьезного переосмысления, и именно поэтому до сих пор не только у нас, но и на Западе, бизнес-инжиниринг еще не стал инструментом массового применения.

Таким образом, использование бизнес-инжиниринга начинается с того, что руководители, которые хотят взять его на вооружение, должны перестроить свое сознание. А менять устоявшиеся убеждения - ой, как сложно! Это могут сделать менеджеры инновационного типа, которые постоянно находятся в поисках нового и осмыслении этого нового для совершенствования управления своим предприятием.

Итак, в чем же суть процессного подхода в управлении? До сих пор, фактически, господствовал функциональный подход. То есть, считалось, что фирма - это некий механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники предприятия в зависимости от своей специализации. В соответствии с принципом разделения труда, провозглашенного в свое время Адамом Смитом, исполнение функций по мере усложнения производства дробилось на все большее количество операций. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата. А ведь именно результативность - мера успеха

бизнеса. К тому же, в большинстве случаев действия на предприятии не ограничиваются рамками одного подразделения. Службы взаимодействуют, передают работу друг другу по этапам. И зачастую на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения никак не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это порождает различного рода разногласия, в которых забываются общие интересы. Зато горячо отстаиваются интересы собственные. Конфликт интересов - еще одна большая проблема, порожаемая природой функциональной организации труда.

Вот к какому выводу пришли специалисты, осмысливая недостатки функционального подхода. Следует обратить внимание на процессы, происходящие на предприятии, так как они проходят через все подразделения, задействуют все службы, и ориентированы на конечный результат. Мы начинаем управлять процессами, выстраивать их такими, какими они нужны предприятию. С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе - это набор функций). И управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности - насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня - цели компании. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

Когда процессный подход начал завоевывать определенные позиции, многие находились в эйфории: найден универсальный инструмент управления! Многие противопоставляют функциональный и процессный подходы, считают их взаимоисключающими. Они говорят: "функции нужно забыть! А работать нужно только с процессами!". Но природа фирмы не изменилась от того, что мы смогли посмотреть на нее по-другому. Это механизм, который все равно выполняет определенный набор функций. И в зависимости от того, какой именно набор функций он выполняет, такие процессы и лежат в основе системы управления. Поэтому, с нашей точки зрения, нельзя просто откинуть один из подходов. Это не противопоставление, а два взгляда на управление, дополняющих друг друга. И сейчас, дорогие читатели, мы Вам это докажем.

Отказ от функционального подхода требует убрать понятие "функция" и, соответственно, "функциональный принцип создания организационной структуры". Тогда выстраивается только процессная структура. Возникает вопрос - что будет в этом случае считаться организационной единицей такой структуры и каким образом распределять сотрудников, которые являются

участниками этих процессов? Получается, что распределение специалистов будет осуществляться по признаку принадлежности их к процессам. Но на предприятии, как правило, каждый из сотрудников многофункционален. К примеру, кладовщик принимает и отгружает товар, то есть участвует в процессе логистики - закупок или продаж, но в то же время ведет учет. В этом случае на нем "пересекаются" два процесса. Логика процессного подхода требует двух сотрудников - один участвует в процессе логистики, другой занимается учетом. Людей становится многократно больше, что противоречит нашей задаче - сделать систему управления предприятием наиболее эффективным.

Исходя из всего этого, появился следующий подход к бизнес-инжинирингу: функция и оргструктура "не исчезают", потому что сотрудники все равно группируются по принципу профессиональной специализации. Другое дело, что они участвуют в разных процессах. И поэтому в каждом процессе определяются роли, выполняемые в нем персоналом. А сколько ролей будет сочетать тот или иной сотрудник - это вопрос рационального использования ресурсов организации. Именно сочетание функционального и процессного подхода к управлению предприятием, как правило, является "золотой серединой". Функциональная структура предприятия определяет "что делать", а процессная - "как делать". Это две неразрывные стороны управления. Если менеджер, управленец, руководитель фирмы сможет посмотреть на организацию именно с этой точки зрения, то бизнес-инжиниринг станет для него действительно полезным и эффективным инструментом управления.

Все предприятия, занимающиеся производством и реализацией товаров или услуг, можно рассматривать как производственные системы. Такие системы потребляют ресурсы, преобразуют их и в результате получают продукт - товары или услуги. Эта производственная цепочка представляет собой набор процессов, в их рамках осуществляются определенные действия, которые приводят к достижению результата и, таким образом, целей организации. Цель компании (целевая корпоративная установка) в этом случае определяет содержание и форму производственного процесса.

Функциональная организация характеризуется статичными элементами, такими как функции, оргструктура, регламенты. Процессная же динамична. Несмотря на это, между ними существует тесная взаимосвязь: конкретные действия в рамках процессов выполняют сотрудники, находящиеся в различных функциональных подразделениях. Связь эта устанавливается через регламентные документы - Положения о службах, о подразделениях и должностные инструкции. В них, с одной стороны, определяется функциональный состав и распределение функций между подразделениями и сотрудниками, а с другой, в описании процессов устанавливается четкая

последовательность действий конкретных сотрудников по выполнению ими своих функциональных обязанностей. Каждый процесс при этом имеет свою цель. Критерием эффективности процесса является то, насколько оптимальный путь выбран для ее достижения. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня. Через их реализацию достигаются цели верхнего уровня - цели компании. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

Вся деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов осуществляется с помощью техники бизнес-инжиниринга, которая реализует следующие возможности:

Создание (дизайн) бизнес-процессов

Для этого используется специальный язык описания бизнес-процессов. Он позволяет описывать существующие процессы ("как есть"), а также создавать модели будущего. Модель включает в себя описание всех составляющих процесса - функции, ресурсы, участников, цели, информацию, результаты, события, направление и последовательность действий, - таким образом, отражая существующую реальность или представление о ней в будущем. Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессах, в которых он задействован. Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на макроуровне, т.е. на уровне предприятия, а затем переходит к описанию нижнего уровня с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность, структурную взаимосвязанность. Действия всех подразделений и сотрудников, выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, отлажены, скоординированы и направлены в русло общего процесса для достижения общего результата.

Изменение бизнес-процессов

Любые изменения условий ведения бизнеса - появление нового направления деятельности, расширение продуктовой линейки, изменения в схеме поставок, установка оборудования с другой технологией - все это требует немедленной трансформации затронутых бизнес-процессов. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполнителей, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям - эффективный механизм управления бизнесом.

Анализ бизнес-процессов

Модель процесса (имеющегося или проектируемого), благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых факторов могут выступать логистика процесса, его продолжительность и стоимость (в том числе распределение их по этапам), и другие, от которых может зависеть эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.

Оптимизация бизнес-процессов

Постоянно осуществляя мониторинг и проводя анализ бизнес-процессов, предприятие находит резервы повышения эффективности своей деятельности путем оптимизации бизнес-процессов. Могут быть выявлены и устранены следующие факторы: дублирование функций, "узкие" места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п. Оптимизация может быть двух типов - постоянное совершенствование процессов (эволюционный путь) и периодическое радикальное изменение (революционный путь). Первый способ используется в рамках текущей деятельности, когда предприятию не нужны резкие изменения. Второй путь используется, когда необходимы преобразования в связи с существенно изменившимся порядком деятельности, например, проведением комплексной автоматизации. В таких случаях ставится задача как бы "начать все с нуля". Такой подход позволяет избежать применения к старым процессам новых технологий. Техника революционной оптимизации бизнес-процессов называется реинжинирингом, мы говорили об этом в предыдущей статье.

Документирование бизнес-процессов

Все действия и изменения в управлении бизнес-процессами необходимо отражать документально. Модели бизнес-процессов создаются в виде описаний, представляющих собой диаграммы на бумажных и электронных носителях. Все это в комплексе составляет репозиторий бизнес-процессов предприятия. Любые изменения обязательно отражаются в моделях, чтобы предприятие могло постоянно поддерживать актуальную версию всего комплекса бизнес-процессов. Аналогичным образом можно планировать будущие процессы и сохранять их в виде версий, которые анализируются, проверяются и отлаживаются, и только потом становятся рабочими.

Рассуждая о бизнес-процессах, мы до сих пор не формулировали, что же это собственно такое, и делали это сознательно - формулировки, как правило, вызывают множество споров, зачастую, совершенно не нужных. Говоря о том, почему необходимо обратить внимание на бизнес-процессы, мы, тем

самым, уже отразили их суть. Теперь добавим формулировку, которая, как нам кажется, наиболее точно определяет это понятие. Процесс - последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя. Данная формулировка позволяет отметить важнейшие составляющие процесса:

- "последовательность исполнения функций" - обращает наше внимание на то, что важно выстраивать порядок, регламент их исполнения. Посмотрите, как выстраивается порядок выполнения процессов на Вашем предприятии - системно или стихийно?
- "направленных на создание результата" - этим подчеркивается предназначение процесса. Не может быть процесса без результата, а если таковой процесс существует, становится непонятно, зачем? Взгляните на свои процессы - всегда ли они ведут к тем результатам, которые нужны фирме?
- "результата, имеющего ценность для потребителя" - формирует ориентированность на клиента как у сотрудников, так и у фирмы в целом. Это означает, что ценность сделанной работы, оказанной услуги оценивает не исполнитель, а потребитель, клиент процесса. Причем неважно - внешний (покупатель), или внутренний (соседний отдел, цех). Посмотрите, волнует ли сотрудников какого-либо отдельного подразделения, как его работу оценивают те, для кого они эту работу делали. Если нет, точно так же ни одного из них не будет волновать, довольны ли клиенты фирмы.

Иными словами, управляя процессами, мы организуем эффективное взаимодействие как внутри фирмы, так и вовне - с окружающим миром. Соответственно, это позволяет снизить транзакционные издержки (издержки некачественного взаимодействия) - внутренние (сотрудники и подразделения между собой) и внешние (фирмы с покупателями, поставщиками, инвесторами и т.д.).

Не существует конечного или стандартного списка процессов. Их столько, сколько необходимо для осуществления определенного вида деятельности. Выделяют две основные группы процессов - основные и вспомогательные. В результате основных процессов создается добавленная стоимость (новое качество); они кросс-функциональны (то есть в их рамках происходит взаимодействие как с клиентами, так и с поставщиками). Вспомогательные процессы - процессы управления (планирование, оргструктура, учет, анализ), создания инфраструктуры управления и бизнеса (информационного

обеспечения, системы качества, производственных систем) и процессы разработки новых продуктов и услуг.

Существующая тенденция в развитии процессов - "вытягивание" их за пределы фирмы, то есть создание кросс-организационных процессов, в том числе организация процесса электронной коммерции (е-бизнес). Создание и оптимизация кросс-организационных процессов направлены на снижение внешних транзакционных издержек предприятия.

Для управления процессами как системой необходимо сформировать процессную структуру, то есть выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке. Так как каждый процесс предназначен для получения какого-либо результата, который используется далее для получения следующего результата на дальнейших этапах и более высоких уровнях, данная структура должна обеспечить, в конечном счете, достижение общих целей компании. Структура процессов, таким образом, определяется структурой дерева целей предприятия. А для этого должны быть сформулированы цели, правда, это уже вопросы стратегии. Что, впрочем, лишний раз наглядно показывает, взаимосвязь всех структур на предприятии, и невозможность наладить эффективную работу в отдельных сферах деятельности, не наведя порядок на системном уровне, то есть, не выстроив систему управления. Именно тогда совершенствование процессов становится наиболее эффективным способом достижения целей.