



---

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА  
ПЕРСОНАЛА**

**Учебное пособие**

---

**Москва - 2000**

**РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**УЧЕБНО-НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
АКАДЕМИИ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА В Г. ТАШКЕНТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

# **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА**

**Учебное пособие**

**Москва - 2000**

T 060500203-001

4 M 4 (03)-2000

ББК 65.9 (2) 240.

T 338

**Авторский коллектив:**

д.э.н., проф. К.Х.Абдурахманов (руководитель), к.э.н., доц. Л.М. Аллахвердиева, д.э.н., проф. В.П. Белянский, к.э.н., доц. Б.Н. Герасимов, преп.Н.К.Закирова, д.т.н., проф. В.В.Морозов, к.э.н., доц. Б.Ч.Муртазаев, д.э.н., проф. Ю.Г.Одегов, д.э.н. Д.Н.Рахимова, к.э.н., доц. З.Я.Худайбердиев, к.э.н., доц. Т.А.Шарифуллина, к.э.н. Г.Д.Хисамиева, преп. Н.Г.Яковлева.

**Рецензенты:**

Зав.кафедрой Российской академии государственной службы при Президенте РФ, д.э.н., проф. Н.А. Волгин,  
директор Центра «Ижтимоий Фикр», академик АН РУз.  
Р.А.Убайдуллаева.

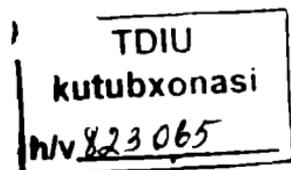
Теоретические основы менеджмента персонала. – Учебное пособие. /Под ред. К.Х.Абдурахманова. – М., изд.РЭА им. Г.В.Плеханова, 2000. – 240 с.

В учебном пособии рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для менеджеров по персоналу: формирование кадровой политики и кадровое планирование в организации, технология найма, отбора, приема, профориентации, адаптации, оценки, аттестации персонала; организация обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Учебное пособие может оказать реальную помощь студентам и слушателям курсов повышения квалификации, а также специалистам в области маркетинга, менеджмента и практической психологии.

ISBN 5-86461-208-1

© - Российская экономическая академия им.Г.В.Плеханова, 2000.



2/3000

## СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Предисловие .....	4
Глава 1. Теоретический образ организации.....	7
Глава 2. Организационное поведение: содержание, структура, процессы.....	43
Глава 3. Место менеджмента персонала в управ- лении организацией.....	52
Глава 4. Модель менеджмента персонала органи- заций .....	76
Глава 5. Профессионализм управленцев: уровни, критерии, с содержание.....	133
Глава 6. Методика определения профессионально- функционального состояния управ- ленца .....	147
Глава 7. Интенсивные технологии обучения управленцев.....	157
Глава 8. Система развития профессиональной компетенции управленцев.....	180
Глава 9. Модель профессионализма менеджеров по персоналу.....	191
Глава 10. Управленческая команд.....	196
Глава 11. Организационная культура: сущность, содержание, формирование.....	207
Глава 12. Инноватика в кадровых системах.....	219
Приложение 1.....	229
ЛИТЕРАТУРА.....	238

## Предисловие

Переход к рыночной экономике поставил ряд принципиально новых задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Причем это актуально не только для общества в целом, но еще в большей степени необходимо для каждого структурного подразделения.

Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Менеджмент персонала в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В современных условиях глобальной конкуренции и стремительного появления новых технологий персонал организации выступает основным фактором, определяющим ее успех в долгосрочной перспективе. Однако реальность такова, что большинство современных предприятий не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией производительности, качества, изобретательности и не удовлетворяют самих работников.

В целом тенденции управления персоналом имеют глобальный характер.

Наиболее успешные корпорации сегодня, безотносительно к национальной и отраслевой принадлежности, имеют общие характерные черты: обеспечивают гарантированную занятость, перспективные продвижения по службе, внутреннее развитие персонала. Они создают исключительно широкие возможности участия в принятии хозяйственных решений, относятся к своим работникам, как к членам общей корпоративной сети. Они развивают систему общих ценностей.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров не одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношением внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

Управление людскими ресурсами включает в себя классическую деятельность, связанную с набором персонала, его подготовкой, вознаграждением и т.д. Вместе с тем оно предполагает также разъяснение целей руководства, обоснование его действий, удовлетворение потребностей, связанных с трудом рабочих, оказание им помощи в решении их проблем.

Эффективное «управление» человеческими ресурсами выдвинулось в число практических факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Тем самым к 2005г. в сфере управления кадрами должно произойти последовательное смещение акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого - долговременное развитие трудового потенциала работников.

В настоящих экономических условиях хозяйствования, когда старая система управления экономикой разрушена, а новая еще не создана, понадобится немало времени для формирования инфраструктуры рыночного хозяйства. Параллельно с процессом образования новых структур управления будет идти процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективности производства.

В учебном пособии рассматриваются актуальные проблемы теории менеджмента персонала на предприятии. Анализируется система работы с персоналом во взаимосвязи с кадровой политикой подбора, оценки, расстановки и обучения персонала. Изложены новые подходы к организации работы с персоналом на основе разработки философии предприятия и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, формирование коллектива на

основе теории лидерства. Освещены важные вопросы мотивации потребностей, системы оплаты труда, методов управления персоналом и оценки эффективности работы персонала в условиях современной рыночной экономики и демократизации общества.

Предлагаемое учебное пособие по своему построению и изложению, возможно, не во всем соответствует традиционным представлениям об учебном пособии, отдельные его части имеют в большей степени научный, нежели учебный характер. Надеемся, что это не помешает усвоению материала студентами и магистрантами.

Учебное пособие «Теоретические основы менеджмента персонала» подготовлено авторским коллективом Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, ее Ташкентского учебно-научного центра и Ташкентского государственного экономического университета под общей редакцией доктора экономических наук, профессора К.Х.Абдурахманова.

Авторский коллектив выражает благодарность академику С.Гулямову и д.э.н., проф. Р.Алимову за содействие в подготовке данного учебного пособия.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБРАЗ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. Место теории организации в системе наук**
- 2. Парадигмы теории организаций**
- 3. Организация как идеально-типический конструкт**
- 4. Основные типы организационных теорий и их принципы**
- 5. Бинарная типология организаций**
- 6. Формирование целевой картины организации**
- 7. Организационные системы управления**

### **1. Место теории организации в системе наук**

**Теоретическую базу** современного менеджмента составляют, прежде всего, такие научные дисциплины **как теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика**. Эти теории сформировались при различных обстоятельствах и в разное время, они имеют свою историю и внутреннюю логику развития. Объединяет их то, что, во-первых, они являются относительно молодыми науками — их становление приходится на последние несколько десятков лет, во-вторых, у них так много общего, что эта общность сама по себе имеет основание быть объектом самостоятельного анализа.

**Теория организации** исследует процессы системообразования и их закономерности. Вместе с этим теория организации познает природу системообразующих факторов.

**Теория систем** рассматривает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, то есть организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы произвольной природы, т.е. достижения определённого уровня её организации.

**Синергетика** даёт представление о механизмах взаимодействия элементов системы в процессе её самоорганизации и саморазвития.

Согласно определению С. Бира, **система есть одно из названий порядка, противоположность хаосу**.

Системность в этом смысле рассматривается как организованность, а система как организация. С другой стороны, в теории организации понятие "организация", в одном из смысловых вариантов, интерпретируется как "система".

Исследуя методы управления социально-экономическими системами с кибернетических позиций, можно показать, что при определённом развитии этих методов внешние критерии становятся частью системы управления, в этом случае выход системы замыкается со входом, и система переходит в режим саморазвития, а цели уже перестают быть главными критериями управления. Такая система становится объектом исследования синергетики.

*Глубокое и продуктивное взаимопроникновение теории систем, теории организации, кибернетики и синергетики по мере их развития проявляется всё в большей степени. Это обстоятельство создаёт проблему идентификации указанных наук. Анализ этой проблемы позволяет сделать предположение о продуктивности идеи создания единой организационной науки.*

В 50-е и 60-е годы беспрецедентная самореклама кибернетики, дискуссии о приоритетности кибернетики и теории систем на некоторое время отвлекли внимание широких кругов научной общественности от намного опередивших своё время работ выдающегося русского учёного Богданова А.А, обосновавшего ещё в начале 20-х годов необходимость создания всеобщей организационной науки (тектологии).

Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации знаний, процессами саморазвития науки. Они отражают на идеальном уровне организационный опыт живой и неживой природы.

Существование трёх основных смысловых вариантов понятия "организация" обусловлено именно взаимным влиянием различных по своей родословной, но субстанционально тесно связанных между собой наук (рис. 1).

Учет интеграционных тенденций позволяет рассматривать менеджмент не как сумму соответствующих разделов, отстаивающих своё право на самостоятельный статус, а как целостную систему знаний. Одним из реальных прикладных результатов такого подхода могло бы быть совершенствование образовательных стандартов, избытолирующих дублированиями, повторами, различного рода противоречиями.

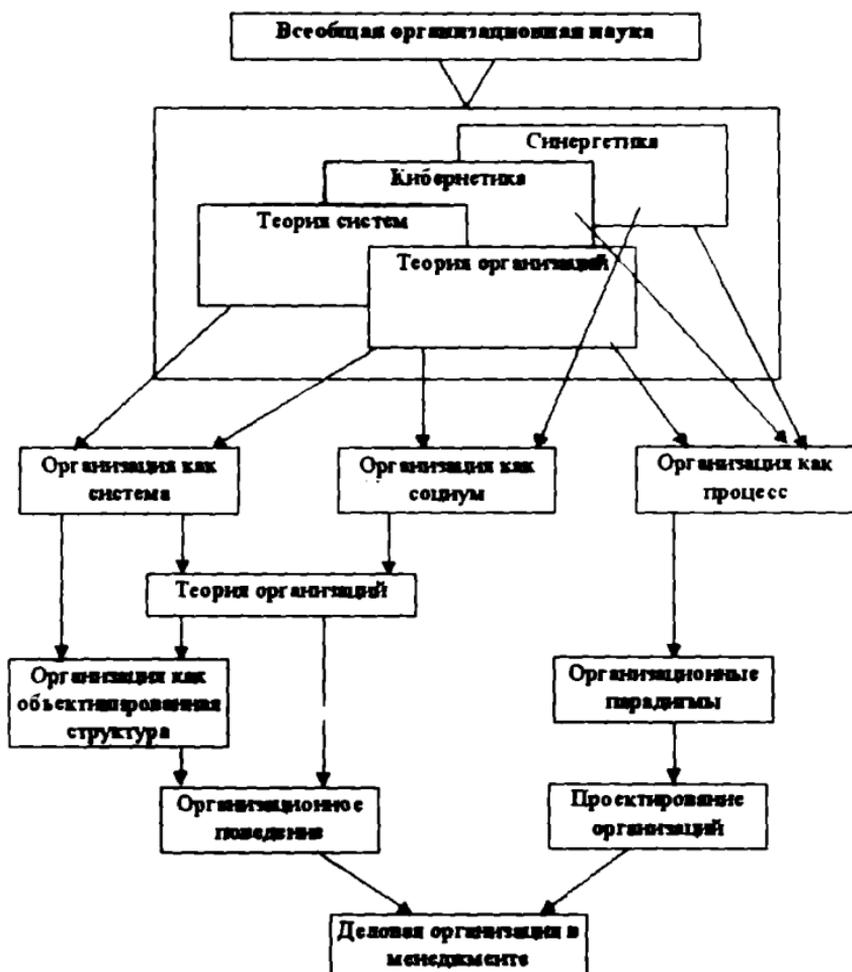


Рис. 1. Теоретическая база деловой организации

Исследование интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной деловой организации дают основания для следующего вывода:

*Менеджеризм, как одно из величайших достижений двадцатого века, постепенно будет уступать дорогу синергизму, управление по принципу «объект – субъект управления» будет заменяться взаимодействием в организации, её саморазвитием.*

Экономические предпосылки синергизма заключаются в деперсонификации собственности, в переходе к ее совместному владению, а также в интеграционных тенденциях в социально-экономической среде.

Новую философию управления не следует форсировать, процессы должны идти естественным путём. Видимо, её время наступит в следующем веке, но научные исследования в этом направлении, внимательное и беспристрастное рассмотрение практических наработок необходимо активно продолжать, чтобы быть готовым ответить на вызов времени.

## **2. Парадигмы теории организаций**

**Предмет** теории организаций может быть достаточно адекватно описан только в том случае, если теория организаций анализируется в неразрывной связи с опытом их проектирования, преобразования, "учреждения" и т.д. В **классической парадигме** теория рассматривается в качестве высшей формы знания о некоторой области действительности. Она даёт связное, целостное представление об этой области, которое генетически основывается на формах знания, предшествующих теории: законах, гипотезах, объяснительных схемах, концептах, типологиях, классификациях и т.д. Особенно важно отметить, что теория не возникает до тех пор, пока не будут найдены, сформулированы фундаментальные теоретические концепты, которые "организуют" теорию, выступают как исследовательская программа, объяснительный принцип.

Данная парадигма требует построения идеализированного объекта теории. Без такого идеализированного объекта нет развитой теории, а есть лишь ее зачатки. Поэтому теории различаются по степени и формам идеализации, начиная от теорий описательного вида и кончая дедуктивно-строящимися теориями, когда их развертывание совпадает, по существу, с конструированием исходного концептуального базиса теории.

Из этих соображений возникает соблазн определить теорию организаций в лучшем случае как теорию описательную, которая ставит задачу изучить обширный эмпирический материал ("конкретные" организации) и построить идеализированный объект – организацию, как таковую, через вычленение некоторой сходной группы признаков. При таком понимании, теория организации выступает как такой тип связности и целостности, в который без труда добавляется любой материал (власть, лидерство, социально-психологический климат, культура, социальная стратификация и т.д.), и без труда изымается любой материал, отправляясь в другие дисциплины - менеджмент, социальную психологию, социологию, интеллектику и т.д. В крайних точках этого процесса теория организаций либо охватывает все, либо вовсе исчезает, растворяется в других дисциплинах.

В целом и такое понимание методологически поучительно. Оно позволяет эмпирически зафиксировать, из каких более зрелых дисциплин генетически вырастает теория организаций, с какими дисциплинами она координируется. Это-кибернетика, синергетика, общая теория систем, менеджмент, социология организаций, психология, микро- и макроэкономика, социальная психология и т.п. Все это - живые, действующие связи, реальные конкуренты теории организаций. В настоящее время складывается вполне законный, хотя и неприсычный для прежних представлений, новый путь формирования теории, особенно в социальной области. Он связан с новым пониманием организаций и их новым поведением.

Необходима организационная диагностика, своеобразная организационная "клиника" (социальный аудит), организационное консультирование, то есть помощь организациям в преодолении их трудностей или организационных патологий.

Назовем все это организационным проектированием. Именно такие "проекты" и попадают к "теоретику" организаций. Именно они подвергаются обобщению и концептуализации, рефлексии, методологическому анализу. Таким образом, путь к теории приобретает следующий "неклассический" вид: *маркетинг потребностей и проблем организаций - проектирование (в т.ч. управленческое и организационное консультирование) - теория.*

Неклассический путь формирования определяет многие особенности теории организации: характер ее системности и целостности, объяснительные и практические функции.

Теория организации является не отраслевым или прикладным, а меадисциплинарным, "гибридным" знанием, в котором можно выделить несколько уровней (рис.2).

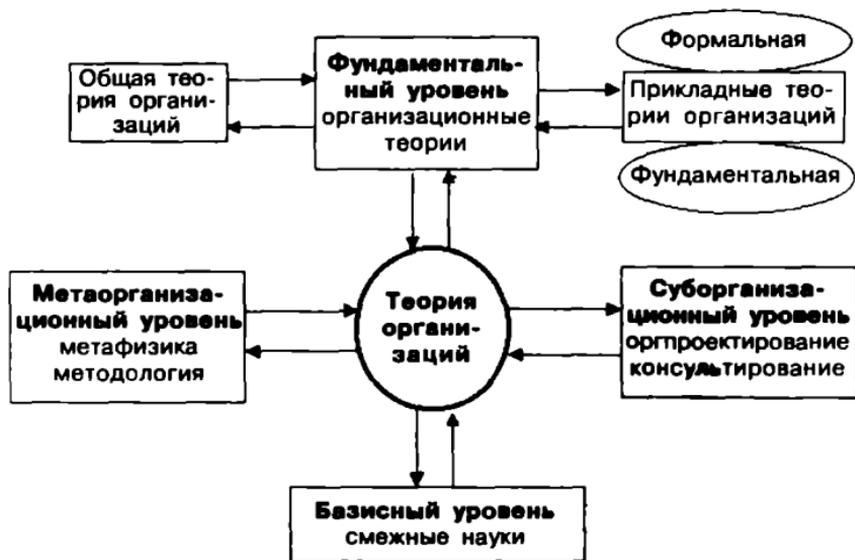


Рис. 2. Структура теории организаций

К основным уровням теории относятся:

- уровень метаорганизационный, включающий методологические и метафизические основания теории;
- уровень феноменологический, содержащий горизонт общей теории организаций, т.е. построение обобщенного образа или концепта организаций в их целостности;

- уровень суборганизационный, связанный с исследованием самих организаций и проектированием;
- уровень базисный, связанный с привлечением в теорию данных смежных наук.

Возможно, выделение и других уровней, что зависит от запроса организации на определенный проект.

Метадисциплинарный характер теории организаций проявляется и в том, что философские идеи, мировоззренческие, ментальные компоненты тесно переплетены с общенаучными представлениями, а эмпирические исследования весьма своеобразны: они включают в себя проектирование, разного рода консультирование, управляющее воздействие и мониторинг его результатов. Теоретическое исследование "направляется" не гипотезами, а проектными, деловыми идеями. Иначе говоря, проектирование организаций рассматривается как метод решения назревших социальных проблем. При этом проект организации может оказаться творческим актом, а не решением проблемы на практике.

Неклассический путь формирования, метадисциплинарный характер, сложная диалектика управленческого и жизненного компонентов роднят теорию организации с другими областями современного социального знания, в т.ч. с социологией организаций, социальной инженерией, общей теорией социального управления, и позволяют выделить некоторые ее общие характеристики:

*проблемная ориентированность*, т.е. исследование границ и возможностей конструирования и воспроизводства организации;

*диалогичный характер*, проявляющийся в сосуществовании, дополнительности различных взглядов на организацию;

*контекстуальность*, т.е. погруженность содержания теории в конкретную социальную ситуацию;

*реляционизм*, т.е. постоянная изменчивость представлений об организации, поиск эффективных ответов на вызов внешней среды и партнеров по организационному пространству;

*практический, конструктивно-деятельный характер;*  
*рефлексивность;*

*преимущественно качественный характер;  
парадигмальность.*

В организациях многое носит целерациональный, объективный, формальный и нормативный характер. Но столь же многое является intersубъективным, ценностно-рациональным, жизненным. Современная теория организаций стремится рационализировать диалог этих сторон, сохранить в организации равновесие системно-нормативных и жизненных начал.

Организационные проекты, попадающие в сферу теории организации как материал для мыслительной, концептуальной работы, представляют собой репрезентации организаций в моделях и, следовательно, несут на себе все особенности моделирования и репрезентаций. Это всегда активное субъектно-ориентированное конструирование организации, основанное на ее понимании (герменевтическом истолковании) и интерпретации. Все отмеченные выше особенности, приводящие к удивительному многообразию организаций, структур их управления, инновационных стратегий, стягиваются воедино в понятии интерпретация.

*Смысл практической парадигмы указывает на то, что теория организаций рассматривает организационное поведение как искусство решения конкретных проблем организации в ситуации неопределенности, в которую оказывается вовлеченным субъект действия*

Эта вовлеченность касается субъектов трех типов. Во-первых, это тот, кто управляет организацией, претендует на ее наиболее адекватное и стратегически ориентированное понимание. Управляющий рассматривается как часть управляемой системы, они развиваются вместе. Во-вторых, это персонал организации, который, с точки зрения принципа партисипативности, сопричастного менеджмента, культурно-экологического, гуманистически ориентированного менеджмента, является полноправным участником и функционирования организации, и ее изменений. В-третьих, это специалист по управленческому и организационному

консультированию, который помогает организации осознать свои проблемы и выполняет организационный проект.

Теория организаций, как практическая метадисциплинарная область знания и деятельности, ищет "универсальные" черты организаций через изучение их интерпретаций и поиск их пересечения при осуществлении организационного проектирования. **Объект** теории организаций и организационного проектирования - **многообразие организаций**. Ее **предмет** - **интерпретации организаций**. **Задача** - **поиск "идеально-типического" конструкта**, как пересечения интерпретаций для эффективного организационного проектирования и менеджмента.

Теория организаций, их эффективное проектирование возможны только тогда, когда признается необходимость:

- модернизации;
- достойного ответа на вызов времени;
- направленности на другого;
- использования достижений современного научного знания;
- критического осознания своих ментальных характеристик;
- реальности постмодерна.

### **3. Организация как идеально-типический конструкт**

**Теория организаций и организационное проектирование** – это практическая дисциплина, **предметом** которой являются интерпретация организаций, а **задачей** – поиск консенсуса, пересечения интерпретаций в определенном горизонте.

Обобщенное, теоретическое представление об организации называется **идеальным конструктом**.

**Организация** – это, прежде всего, система, которая выживает, сохраняет свою идентичность. Она связана и цельна. Она гомеостатически сбалансирована как внутренне, так и внешне и, в то же время, обладает способностью развиваться и учиться, эволюционировать и адаптироваться к среде.

**Гомеостаз** - это способность организации поддерживать свои важнейшие переменные в допустимых пределах при возникновении неожиданных нарушений и осложнений. Жизнеспособные организации - автостабильны.

Организация имеет возможность адекватного ответа на воздействия, в том числе случайные и непредвидимые. Организация противодействует нарушающим ее работу стимулам и усиливает полезные, сохраняя стабильность своей внутренней среды и внешних связей и обеспечивая их развитие. Такая организация называется **сверхстабильной**.

Сверхстабильность обеспечивается действием в организации обратных связей, которые могут быть положительными и отрицательными. В любой организации осуществляются и те, и другие обратные связи. **Обратная связь** означает, что часть выходной информации подается на вход организации, что позволяет изменить организацию через анализ ее собственных результатов (т.е. через рефлексию или рекурсию).

**Положительной** является **обратная связь**, которая увеличивает сигнал на выходе, следовательно, он увеличивается и на входе. **Отрицательная обратная связь** при увеличении сигнала на выходе вызывает его уменьшение на входе. Таким образом, именно отрицательная обратная связь является стабилизирующей.

Организации могут быть **природными и социальными**. Теория организаций и организационное проектирование изучают социальные организации, проблемы их построения, функционирования и развития, их восхождения и нисхождения, упадка и ликвидации.

С проектной позиции социальная организация - это спланированные, намеренно созданные образования.

Обычно выделяют следующие признаки социальной организации:

- она обладает целевой природой, создается для реализации определенных целей, ее эффективность оценивается по степени их достижения;
- для достижения цели члены организации распределяются по ролям и статусам, поэтому организация представляет собой сложную систему социальных позиций

и ролей, которые исполняются ее членами в соответствии с нормами и ценностями, принятыми в данной организации;

- организация предполагает разделение труда и его специализацию по функциональному признаку, поэтому в социальных организациях имеют место различные горизонтальные структуры;

- в организации довольно четко различаются управляемая и управляющая подсистемы, поэтому в их структуре имеется иерархическая вертикаль, что обеспечивает координацию деятельности разнонаправленных горизонтальных структур и единство цели, устойчивость и эффективность;

- управляющие подсистемы располагают специфическими средствами регулирования и контроля на основе институциональных норм, которые поддерживаются властной структурой организации с помощью инструкций и санкций;

- в организациях осуществляется замена персонала, что означает смещение неудовлетворительно работающих сотрудников и назначение на их место новых, а также перестановку персонала путем перемещения или продвижения;

- организации обладают кооперативным или синергетическим эффектом.

Основные черты **идеально-типического конструкта**:

- управляющее звено является частью управляемой системы. Управленец не является человеком, посаженным над организацией высшей властью, в которой он в дальнейшем просто реализует свои полномочия. Управление совершенствуется с ростом системы, управляющий развивается вместе с ней. Можно даже сформулировать эту мысль в более парадоксальной форме: организация "управляет" своим руководителем, задавая ему горизонт, границы, в которых его "команды" окажутся эффективными;

- наличие обратной связи требует особых усилий по организации входа и выхода, обеспечивая тем самым гармонию составляющих организацию звеньев. Нет смысла делать одно из звеньев ("вход" - "сеть преобразований" - "выход") сильнее, эффективнее, чем другие;

- жизнеспособные организации работают как единое целое. Существующие ныне социальные организации интегрируются либо слишком поздно, либо слишком мало;

- фундаментальным принципом, действующим в организациях, является принцип разнообразия. По закону Р.Эшби, разнообразие средств управляющего должно быть, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой ситуации. Поэтому при проектировании организации важно оценить меру разнообразия ее самой и окружающей среды и регулировать это разнообразие;

- большая часть организаций принадлежит к так называемым немислимым системам, т.е. таким системам, которые слишком велики и сложны для анализа (даже если использовать компьютеры). Секрет их работы - в самоорганизации, когда руководители и члены организации в ситуации принципиальной неопределенности подбирают подходящие модели поведения, способствующие выживанию. В саморегулирующейся организации анализируется не столько причина нарушений, а производимый ею эффект. Этот эффект и должен постоянно отслеживаться, ибо аналитическая работа по концепту "причина" требует столь долгого времени, что управляющее воздействие запаздывает;

- при подборе моделей поведения, способствующих выживанию, обычно используют парадигмы (т.е. проверенные традицией способы решения проблем организации) и алгоритмы, т.е. методы, точно предписывающие пути к поставленной цели. Однако этого недостаточно для организаций, которые названы немислимыми. Алгоритм для них принципиально невозможен, парадигмы, как правило, консервативны и архаичны. Нужны эвристики, т.е. такие способы деятельности, которые обеспечивают достойный выход из неопределенного положения. К цели организации ведет множество путей, каждый из которых не может быть аналитически оценен и рекомендован как безошибочный. Эвристики обеспечивают достижение целей, которые не могут быть даже четко определены;

- работающая в режиме эвристики система, содержащая механизм обратной связи, нуждается в иерархии. Результат деятельности первого уровня должен быть им скорректирован. Но в каком направлении? Это направление задается более высоким уровнем управления организацией - вторым уровнем. Очень важно понять, что эти уровни различаются не только положением в иерархии, но и

языками описания. Язык первого уровня годится лишь до определенного момента, затем нужно переходить к другому языку: мета-языку - языку второго уровня. Второй уровень получает свое обоснование из третьего и так до бесконечности. Практически такой бесконечной рефлексией не занимаются, а обрывают ее, достигнув потолка (или дна). Этот "потолок" - выживаемость, приспособляемость, эффективность;

- концепт "мета-языка" очень важен, хотя и редко используется управленцами, которые не готовы идти на организационные изменения, потому что пытаются понять свои проблемы в рамках привычного дискурса. Они редко обращаются к эвристикам, часто поступая даже вопреки этому принципу;

- постоянное использование мета-языков позволяет по-новому относиться к ошибкам организации. Нужно не их изгнание, а специальная забота об ошибке в любой обучающейся, адаптивной, эволюционной организации. Ошибка, маргинальное решение не должно встречаться враждебно, ибо именно из "ошибки" можно извлечь урок и именно "ошибка" может стать точкой роста в случайных, непредвиденных обстоятельствах. Отрицательная обратная связь позволит использовать этот урок и укрепить сверхстабильность системы;

- организации являются системами высокой сложности, элементы которых на входе и выходе также являются подсистемами большого разнообразия. Весь комплекс деятельности внутри организации настолько сложен, что не поддается полной интерпретации;

- внутриорганизационная жизнь показывает, что любая ветвь сети или их сочетание может стать центром принятия важнейших для организации решений. Жизнеспособная организация допускает такое передвижение центра и даже специально его провоцирует. Психологически важно при этом, чтобы ушедшие в тень или еще не признанные потенциальные "центры" не впали в амбиции или обиду, что приводит к запаздыванию реакции на нестабильность или, что еще хуже, к "окаменелости" сверхстабильности;

- эффективность, выживание, приспособляемость требуют, чтобы в организации осуществлялось непрерывное

планирование. Наличие обратной связи, т.е. постоянная приспособляемость, требует корректировки и аннулирование планов, если они не соответствуют внешней ситуации;

- в целостных, системно связанных организациях соблюдается теорема о рекурсивных системах. Она гласит: если жизнеспособная система содержит в себе жизнеспособную систему, тогда их организационные структуры должны быть рекурсивны, т.е. организованы так же;

- для понимания организации чрезвычайно важным является концепт "катастрофы". "Катастрофами" называются скачкообразные изменения, возникающие в виде внезапного ответа на плавные изменения внешних условий. В настоящее время предпринимаются попытки математического моделирования этих изменений, чтобы уменьшить для организации последствия их внезапного наступления;

- скачкообразность, внезапность изменений требует, чтобы в организации присутствовало такое звено, как алгедонод, и были "запущены" алгедонические контуры. **Алгедонический** - значит осуществляющий регулирование не на основе инструкции и аналитического расчета, а на основе принципа "удовольствие - боль", "наказание - награда". Не зная всех событий в анастомотик ретикулуме, управленец добивается снижения разнообразия, определенного "выхода", результата на основе алгедонической цепи. Любой руководитель является не только аналитиком, но и алгедонодом. Он использует огромную информацию алгедонического характера, чтобы уменьшить вероятность случайности, слишком резкого повышения разнообразия в системе.

#### **4. Основные типы организационных теорий и их принципы**

Из анализа организации как идеально-типического конструкта следует, что управляемость организации носит всегда ограниченный характер, что она способна на самопроизвольное, спонтанное поведение, что горизонт предсказуемости, прогноз, стратегический план принципиально ограничены, точное проектирование невозможно. Организации эластичны, развитие их циклично и необратимо.

На основе этих соображений можно выделить следующие типы организационных теорий: *классическую; неклассическую; системную; ситуационную; неомодернизационную.*

**Классическая организационная теория** характеризуется следующими признаками:

- строится для достаточно узкого диапазона объективных условий;
- доминируют формальные характеристики;
- предполагает стабильность целей, технологий управления, внешней среды.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории - **работа**. Классический подход основан на детальной спецификации функций в соответствии с целями и стратегией, на группировке работ по секторам, отделам, подразделениям и т.д., т.е. тяготеет к департаментализации, делегированию полномочий, четкому определению ответственности и правил формальных взаимоотношений, к организации в деталях работы непосредственных исполнителей.

**Неклассическая организационная теория** обращает особое внимание на главный элемент организации - персонал:

- организация понимается как система взаимосвязанного поведения многих людей;
- учитываются нестабильность технологий, внешней среды, высокая степень риска.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории - **роль**. Неклассический подход стремится повысить эффективность организации на основе мотивации, особенностей группового поведения, типов лидерства, участия, полномочий, властных отношений, определения ответственности и т.п.

**Системная организационная теория** стремится рассмотреть организацию и внешнюю среду, в которой она функционирует, как целое, т.е. найти оптимальный способ существования организации в условиях высокой неопределенности. Исходя из этого в организации:

- принимаются решения в условиях разнообразия интересов всех, кто вовлечен в этот процесс;

- уделяется внимание способам функционирования "центров решений";

- выявляются неизбежные точки напряжения, проблемы;
- специально налаживаются информационные потоки и циклы;

- предполагается самонастройка;

- проектируется как познающая и обучающая система;

- признается неопределенность и локальная "ограниченная" рациональность.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории - **решение**. Системный подход стремится к рефлексии целей организации; определению подсистем или основных областей принятия решений; выявлению потребностей в информации, снижающей неопределенность при принятии решений; проектированию информационных каналов; группировке областей принятия решений; матричному управлению и управлению по проектам.

**Ситуационная организационная теория** утверждает, что лучший способ построения организаций зависит от ситуации, т.е. внутренних и внешних обстоятельств, в которых "оказывается" организация. В такой ситуации:

- теория рассматривается только как "рамочная" модель, внутри которой организация живет как анастомотик ретикулум;

- подсистемы рассматриваются как конфигурации неопределенностей;

- природа организации понимается как многовариантная;

- учитывается фаза развития организации;

- преимущественное значение получает матричное управление и управление по проектам.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории - **проект**. Ситуационный подход стремится избежать неоправданного напряжения и стрессовых состояний у исполнителей и мультинода. Внимание концентрируется не на поиске лучшего образа действий, а на обнаружении и выборе приемлемого, исходя из сложившихся условий, варианта. Это требует определенной децентрализации и действий по эвристикам, а не по алгоритмам.

**Неомодернизационная организационная теория**, ничего не утверждая, как единственно надежное, моделирует

ситуацию "организации без структуры", "горизонтальной организации":

- организация характеризуется как "постоянно размороженная система";
- для нее характерно скрытое волнение, ни одна процедура не превращается в рутину;
- поступающая извне информация обрабатывается не по заранее установленной форме, а спонтанно и импровизированно, в самоорганизующемся процессе.

Основной концептуальный управленческий принцип данной теории - **самоорганизация, развитие персонала**. Неомодернизационный подход позволяет всем членам организации работать преимущественно автономно. Это значит, что каждый способен олицетворить организацию в целом. Связи возникают временно, когда какое-либо решение или действие требует участия команды. В условиях неустойчивости рамок каждая задача решается более или менее по-новому. Организационная структура отсутствует в каком-либо явном виде, кроме временных творческих соглашений. Неомодернизационная организационная теория рассматривает те возможности, которые дает координация управления на базе личной ответственности, отказ от иерархических уровней и структурных подразделений, акцент на устные коммуникации и профилирование самоуправляемых групп.

Различные организационные теории не должны рассматриваться как исторические этапы, сменяющие и вытесняющие друг друга. Это интерпретации, поиски более эффективного осуществления государственных функций, более успешного бизнеса. Поэтому при организационном проектировании следует как бы "примерить" на организацию различные теории и посмотреть, просчитать, какие из них помогут более успешно двигаться к достижению целей организации, реализации ее кредо и миссии. Организационные теории и вырастающие на их основе модели организаций противоречивы. Каждая из них обладает недостатками и достоинствами, а их совокупность представляет "сеть" возможных решений. Поэтому организации, выбирая свой путь в определенных условиях внешней среды, очень многообразны, в сущности, неповторимы.

## 5. Бинарная типология организаций

В ней учтены два важных в методологическом отношении обстоятельства. Во-первых, эта типология значима для конкретных условий региона с его стратегией догоняющей модернизации и тяготением к почве. Во-вторых, классификация построена по принципу бинарных оппозиций, где каждая пара - это как бы точка бифуркации, где осуществляется выбор - пути развития организации в момент ее неустойчивого равновесия (рис. 3). Каждая из сторон бинарной оппозиции имеет как положительные, так и отрицательные черты, и каждая в разной степени приближается к организации как к идеальному типу.

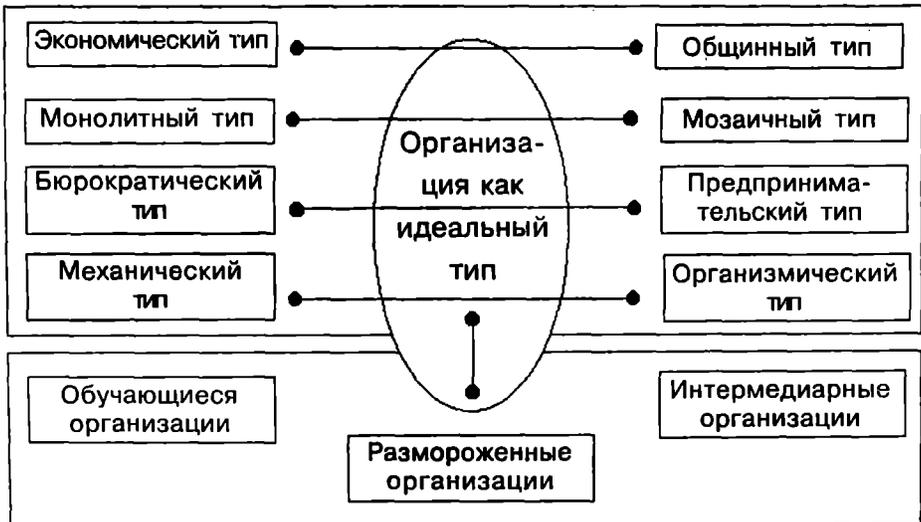


Рис. 3. Бинарная типология организаций

Первая бинарная оппозиция: *общинный тип* / *экономический тип*.

**Общинный тип** характеризуется моральной вовлеченностью сотрудников; явным выражением миссии, цели и стратегии; отождествлением с организацией; отсутствием подробных должностных инструкций. Персонал постоянно предлагает новые идеи и готов выполнять любую работу.

**Экономический тип** характеризуется вовлеченностью по расчету, при котором деловое кредо явно не формули-

руется, выполняется только предписанная работа, поведение стандартно и осуществляется с позиции временщика, высока необходимость в регламентации и инструкциях.

Вторая бинарная оппозиция: *монолитный тип* - *мозаичный тип*.

**Монолитный тип** характеризуется тем, что структура хорошо справляется со своими функциями, работники хорошо знают инструкции и регламент, однако само-регуляция начинает господствовать над управляемостью и организация работает как бы сама на себя, имеется склонность переходить к латентной стратегии, когда любые новшества саботируются, принимаются в штыки.

**Мозаичный тип** характеризуется тем, что разные "части" организации контактируют с разными областями окружения и становятся либо формальными, либо латентными, различные должностные позиции по-разному включены в формальную и латентную структуры, вследствие чего у одного члена организации могут быть разные, даже противоположные роли.

Третья бинарная оппозиция: *бюрократический тип* - *предпринимательский тип*.

**Бюрократический тип** предполагает четкое разделение труда, иерархичность функций, общие правила, регламент организации в целом и ее подразделений, формальное отделение работников от собственности. Организация берет на себя обязательство способствовать продвижению работника по иерархической лестнице, проводит отбор и продвижение на основе технической оценки квалификации. Социальные, поведенческие аспекты функционирования организации игнорируются или подавляются. Для этого типа характерна закрытость, неудержимое нормотворчество, относительная безопасность руководителя даже в случае грубых ошибок, неприятие неожиданностей, фаворитизм. Неожиданности воспринимаются как просчеты, а не условия расширения возможностей организации. Такая организация - иррациональна, вырождение - ее судьба.

**Предпринимательский тип** характеризуется децентрализацией, возможностью самостоятельного (включая и хозяйственного) поведения, возможностью удовлетворения личных запросов работников, в том числе и амбициозных.

Организация стремится выявить и использовать деловые возможности, появляющиеся в результате маркетинговых, управленческих и иных перемен, что делает ее гибкой, склонной к новаторству и свободному творчеству. Этот тип организации характеризуется высокой степенью риска и ответственности руководителя за результаты деятельности, предпринимательским чутьем, готовностью передать найденную идею для исполнения формальному менеджеру-организатору. Организация располагает ресурсами для маневра, подвижна и управляется ситуативно.

Четвертая бинарная оппозиция: *механический тип организмический тип*.

**Механический тип** характеризуется тем, что проблемы и задачи делятся на специализированные функции, персонал ориентирован лишь на свою работу и не учитывает общие цели, плохо их представляет. Для согласования целей нужны координаторы, работа регулируется строгими правилами, доминируют вертикальные, иерархические связи.

**Организмический тип** характеризуется недиверсифицируемостью проблем и задач, работа возможна только при ориентации на общие цели. Здесь доминируют горизонтальные связи, формальных правил мало, деятельность постоянно видоизменяется.

Выделим еще три типа организаций, которые не составляют между собой бинарных оппозиций, но выступают как определенная оппозиция выделенным выше типам. В этом смысле они относятся к неомодернистским организациям. Это обучающиеся, интермедиарные и размороженные организации.

Обучающиеся организации способны к быстрому и эффективному сбору и запоминанию информации, пониманию прошлого опыта как урока. Они способны к рефлексии, "разучиванию", выявлению оценок, ценностей, предположений, стратегий, которые обусловили неэффективное поведение. В организации наличествует мощная инфраструктура для обеспечения непрерывного и всеобщего диалога сотрудников, независимо от должностных, временных, пространственных, культурно-традиционных барьеров. Обучение понимается не как натаскивание, а как расширение возможностей.

**Организации-интермедиарии** основываются на четырех китах. Это: **субсидиарность**, т.е. взаимоподдержка, поиск оптимального места человека в оргструктуре; **партнерство**, т.е. постоянный поиск консенсуса; **солидарная ответственность**, т.е. недопущение гибели слабейших; **достоинство**, т.е. человеческая мера суждений об организационной системе и ее институтах. В такой организации наличествуют промежуточные (интермедиарные) организационные структуры, способные обеспечить совместное принятие решений. Организация предлагает образцы социального поведения, т.е. выходит в область социальной педагогики и этики. В ней есть зоны личной ответственности каждого и, следовательно, налажено консультирование, определен порядок жалоб и компенсаций. Отработаны процедуры аргументированного взаимодействия через структуру и культуру производства, диалог сторон, право на информацию. Такие организации высоко системны и способны нейтрализовать лоббизм.

**Размороженные организации** характеризуются практическим отсутствием "вертикали" (на нее словно не обращают внимания), высоким уровнем развития и универсальностью подготовки персонала, "командным" принципом работы и взаимозаменяемостью, подвижностью центров принятия решений, работой в форме синоринга (непрерывающегося совместного обсуждения проблем в режиме рефлексии), проектной организацией работы, "упреждающим" поиском ниш на рынке интеллектуальных услуг, многообразием и резонансом выполняемых программ, высокой энергетикой, пониманием сотрудников друг друга с полуслова.

В методологическом плане при оргпроектировании или диагностике организаций, их консультировании необходимо учесть, что бинарные оппозиции - это крайние полюса развития организаций. В реальности они редко представлены в чистом виде. Следовательно, необходимо интерпретировать "промежуток" между крайностями как **континуум**. Организация может находиться в разных точках континуума. Эту точку можно и нужно определить, когда осуществляется диагностика организации. Но еще важнее определить **вектор** развития организации: от механической - к организмической,

от бюрократической к предпринимательской и т.д. Проектирование организации определяется необходимым для достижения цели вектором развития организации.

## **6. Формирование целевой картины организации**

Организация - это объединение людей, стремящихся достичь определенной цели. Общность цели позволяет надеяться на то, что дотоле разрозненные усилия будут сконцентрированы, слажены и станут значительно более эффективны. Механизмы, позволяющие разным людям, самобытным личностям все же работать совместно, исторически изменчивы. Современная ситуация постмодерна (ситуация "включенности" каждого в функционирование организации как равноправного и ответственного участника) делает эти механизмы особенно тонкими и сложными. Это обстоятельство имеет два следствия. Во-первых, личностная "захваченность" жизнью и проблемами организации позволяет ввести в действие человеческие, кадровые ресурсы. Во-вторых, сложность организации повышает ее уязвимость по отношению к внешней среде и транзакционные издержки, связанные с осуществлением управленческих функций.

Целевая картина организации требует целостности, т.е. рекурсивности целей различных участников организационной деятельности. Формирование целевой картины организации является элементом более сложного процесса - процесса социального управления. Развитие общества делает актуальными традиционные и генерирует новые проблемы. Проблемой называется "затруднение" в деятельности, которое отвечает двум условиям:

- в "традиции" нет готового решения или его алгоритма, нужно действовать по эвристикам;
- разрешение проблемы требует экзистенциальных усилий, энергичной поддержки, содержит ситуацию выбора из возможных способов действия.

Осмысленная, вербализованная проблема становится задачей, которую необходимо решить. Решение задачи, достижение некоторого нового состояния, переход в

некоторую иную реальность становятся целью. Организация может достичь этой цели одним единственным способом - изменившись сама, поставив себе "внутренние" задачи и цели. Поэтому целевая картина организации имеет как бы два слоя: внешний и внутренний. *Внешний уровень целей* осмысливается обычно как миссия организации и ее кредо. *Внутренний уровень* - это собственные цели организации, т.е. то состояние ее характеристик, которые оптимальны и желательны для организации и которых она хотела бы через какое-то время достичь.

**Миссия и кредо организации. Миссия** - это "философия" организации, выражающая предназначение и смысл ее существования, ее специфику по сравнению с другими организациями, основную социально значимую проблему, для решения которой организация возникла. Проектируя организацию, нужно осознавать значимость глубокой проработки ее миссии.

Миссия должна быть ясно сформулирована и четко представлена всем участникам организационной деятельности: владельцу, руководителю, персоналу, партнерам, региональному сообществу, обществу в целом. Формулировка миссии особенно важна для руководителя. Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности всех принимаемых решений. Если руководители не представляют себе четко миссию организации (такая ситуация встречается, к сожалению, довольно часто), то организация как бы теряет "свой объект" и начинает работать сама на себя. Точка отсчета при выборе из конкурирующих альтернатив исчезает. Руководитель начинает опираться на свои собственные индивидуальные ценности, что противоречит основному принципу любой организации, и она начинает "распадаться".

Формулировка миссии включает:

- задачи организации с точки зрения основных услуг, основных технологий;
- внешнюю среду организации, которая определяет ее рабочие принципы;
- культуру организации, ее социально-психологический климат;
- имидж организации, ее этос.

Миссия носит и констатирующий, и нормативный характер. Она и описывает, и задает горизонт, направление движения.

**Кредо организации** - это публичное заявление о самой дорогой для нее ценности. На основе миссии разрабатываются цели организации, формируется образ (план) ее будущего и пути его достижения. Сама по себе организация может быть лишь целеустремленной системой, цели для нее ставят заинтересованные люди. Поэтому цели должны удовлетворять по крайней мере двум требованиям: максимально соответствовать функциям организации и отражать интересы различных субъектов как членов организации, так и ее партнеров.

Существуют различные классификации целей организации. Одна из них: цели делятся на **официальные, оперативные и операциональные**. Официальные цели - это цели-декларации о намерениях, направлениях, тенденциях деятельности и т.д. Они считаются достаточно абстрактными и направленными во вне, предназначены для информирования партнеров и публики. Оперативные цели показывают, что действительно собирается делать и делает организация. Они имеют внутреннюю природу, предназначены для членов самой организации, могут довольно часто меняться по ходу работы. Операциональные цели еще более специфичны, разрабатываются до деталей и, как правило, могут быть выражены количественно. Различают также общеорганизационные и отделенческие цели.

Перечень требований к целям включает:

- достижимость и реалистичность;
- понятность исполнителям;
- качественную и (возможно) количественную описанность;
- мотивирующую силу;
- взаимную совместимость;
- возможность проверки достижения и корректировки.

Наличие официальных, оперативных и операциональных, общеорганизационных и дивизиональных целей потенциально содержит в себе возможность конфликта. Особенно это касается оперативных и операциональных целей, поскольку:

- они появляются спонтанно, изменчивы и адаптивны (так как изменчива сама организационная среда);

- их много, поэтому возможна их несбалансированность;
- различия могут порождаться особенностями оргструктуры.

Перед организационным проектированием стоит особая задача: разработать, заложить в конфигурацию организации механизмы установления, согласования целей, т.е. ответить на вопрос: когда и как это будет происходить, как этим процессом управлять.

Д. Марч и Г. Саймон фиксируют четыре типа реакции организации на конфликт целей:

**поиск решения** (предполагается общность целей, и конфликт затрагивает лишь оценку эффективности предлагаемых решений);

**договор** (предполагается готовность к изменению целей, устранение несогласия через апелляцию к общим ценностям);

**торги** (предполагается признание конфликта целей и необходимость договориться о правилах игры и их соблюдении);

**политиканство** (правила игры остаются неопределенными и стороны прибегают к третьей стороне и арбитрам).

Первые два пути называют аналитическими, последние два - торгами. Эксперты отмечают, что многие современные организации склонны превращать в торги и политиканство даже те конфликты целей, которые могут быть решены рационально, профессионально. Это - серьезная патология целей организации

При анализе целей наряду с организационными ценностями должны учитываться и индивидуальные. Выживание и успех любой организации зависят от умения добиваться от служащих и других ее членов поведения, соответствующего ее ценностям и целям.

Возможность формирования целостной целевой картины организации существенно определяют еще четыре фактора:

- общее отождествление вне рамок организации;
- сходный образ мышления;
- символы и эмблемы;
- тип лидерства в организации.

Таким образом, миссия и ценности являются основополагающими факторами организационного проектирования в начале и любой перестройки в будущем.

## 7. Организационные системы управления

Организационный механизм представляет систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой. Это понятие связывается с объективностью действия тектологических и экономических законов, закономерностей и принципов, составляющих их основу и сущность и являющихся средством обеспечения необходимых результатов. Особенности организационных механизмов определяются характером действий по организации управления. Последние представляют собой следующие действия:

- по образованию, созданию, формированию целого, как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения целого — управляющей системы (УС);
- по формированию, созданию элементов (частей) целого, как подсистем УС;
- по обеспечению внутренней упорядоченности, согласованного взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей УС;
- по приведению в соответствие УС и ее элементов со стратегической миссией, целями и характером объекта управления;
- по адаптации УС к внешней среде.

Таким образом, действия по организации управления можно представить как формирующие, упорядочивающие и регулирующие. Универсальными слагаемыми организационных механизмов являются методы и способы соединения и разъединения элементов системы и сочетания их с другими системами. При этом результативность этих действий может быть различной. Она зависит от свойств элементов: активности и сопротивления, которые отражают их отношения (их реакцию на соединение и разъединение).

Управляющая система как объект подбора имеет специфические особенности, которые должны учитываться при разработке механизма ее формирования. Первая особенность состоит в том, что УС является субъектом управления конкретной организации, функционирующей в определенных условиях. Вторая особенность заключается в

характере деятельности УС организации. Ее действия направлены как на выработку целей функционирования предприятия, так и на организацию их реализации, контроль, мотивацию деятельности коллектива работников, а также на регулирование взаимодействия организации с объектами внешней среды. Третья особенность УС предприятия связана с ее многомерностью, необходимостью формирования поэлементного и структурного составов систем, а также проектирования процессов управления по направлениям и сферам деятельности.

Факторы подбора представляют собой то, что воздействует на объект, сохраняя или разрушая его. Особенности управляющей системы как "объекта подбора" определяют и факторы, которые необходимо учитывать при осуществлении действий по соединению или разъединению ее элементов. Они могут быть внутрисистемными и внесистемными.

**Внутрисистемные факторы** определяются особенностями объекта подбора. Например, для управляющей системы такими факторами являются состав УС и требования, предъявляемые элементами системы друг к другу. Так, используемые технические средства управления требуют и соответствующих знаний и умений кадров. Функциональный состав подразделений УС требует соответствующего профессионального и квалификационного состава управленческих работников, соотношений руководящих работников и исполнителей и др.

**Внесистемные факторы** подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние факторы определяются особенностями той организации, для которой формируется управляющая система. Это, прежде всего, характер организационно-правовой формы организации, характер корпоративной схемы (наличие холдинга, дочерних, посреднических организаций и др.), уровень внутренней кооперации, комбинирования и специализации подразделений, состав и характер внутренней инфраструктуры и т.д.

Внешние факторы отражают области соприкосновения, взаимодействия объекта подбора с другими системами. Эти факторы представляют собой возможные воздействия на объект подбора всех сегментов внешней среды: производственного, научно-технического, коммерческого, потреби-

тельского, ресурсного, финансового, трудового, сырьевого, топливно-энергетического, инфраструктурного. Особое значение в условиях рыночной экономики имеют факторы государственного воздействия: система налогообложения, таможенная политика, ценовая и др.

Третья составляющая организационных механизмов: базис подбора – это та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение, т. е. это то, что определяет возможность дееспособности системы в конкретных условиях. В понятие базиса входят, прежде всего, характер экономических отношений в стране, уровень технического развития производства в данной и других отраслях промышленности, состояние науки в государстве, экономическая политика, проводимая в стране, уровень конкурентоспособности предприятия и т.п.

Все действия по формированию, упорядочению и регулированию объекта должны согласовываться, сочетаться с концептуальной моделью объекта, базисом факторами подбора.

Принципы подбора элементов систем определяют и методы организации механизмов. Необходимость обеспечения совместимости, соответствия и соотносительности требует на каждом этапе формирования систем расчленения ее на элементы, а элементов на части таким образом, чтобы обнаружить сочетаемость или несочетаемость с базисом, внутрисистемными и внешними факторами. Это обстоятельство определяет широкое использование в методологии формирования нового объекта методов структуризации, декомпозиции, десегрегирования. Методы структуризации являются составляющими инструментами организационных моделей.

**Организационная структура управления** - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления.

Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации.

Из всего многообразия организационных структур управления выделяются две большие группы: иерархические и адаптивные организационные структуры.

**Иерархические организационные структуры** (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

**Адаптивные организационные структуры** (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Крупные корпорации, особенно транснациональные, не используют тот или иной вид организационной структуры в чистом виде, а скорее сочетание нескольких видов структур управления. Для них, как правило, характерны множественные структуры, еще порой называемые организационными структурами управления конгломератного типа.

Прообраз современных организационных структур иерархического типа являются элементарные структуры - линейные и функциональные организационные структуры управления.

Линейная структура управления очень проста по своей сути: основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и

осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня управления. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие только вертикальные связи.

Линейная организационная структура управления применима, как правило, только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т.п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Для функциональной структуры управления характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы.

В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений.

В основе линейно-штабной структуры управления лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций. Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей. Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. Окончательное принятие решения и передача его подчиненным для исполнения осуществляется линейным руководителем. В условиях этого вида структур управления сохраняется принцип единоначалия. Важной задачей

линейных руководителей при этом становится координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

В отличие от линейно-штабной в линейно-функциональной структуре, самой распространенной структуре иерархического типа, до сих пор широко используемой во всем мире, функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Для эффективного функционирования организации в условиях линейно-функциональных структур управления очень важно разработать соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений; соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей, формирующие рациональные информационные потоки, децентрализующие оперативное управление производством, учитывающие специфику работы различных подразделений.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средним организациям. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще – на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных организаций доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные структуры – это структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и

получение прибыли, в результате чего, управленческий персонал верхнего эшелона организации высвобождается для решения стратегических задач.

Высший руководящий орган организации оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т.д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает организация, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты,

организации, другие банки, международные финансовые организации.

Проведенный подробный анализ разновидностей организационных структур иерархического типа показал, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерен.

Для **адаптивных** (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа относятся проектные, матричные структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

**Проектные структуры** — это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

Смысл проектной структуры - сбор в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые **чистые** или **сводные проектные структуры** управления, подразумевающие формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. На практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления.

В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняется).

Чисто проектные структуры используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства организации

**Матричная структура** отражает закрепление в организационном построении организации двух направлениях руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление — управление функциональными

и линейными структурными подразделениями организации. Горизонтальное — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом

сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают, в целом, за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбрать конкретного исполнителя и методику решения.

## **Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА, ПРОЦЕССЫ**

**Организационное поведение** - есть область изучения, которая исследует воздействие личностей, групп и структур на поведение внутри организаций с целью улучшения эффективности работы этих организаций.

**Организационное поведение** это деятельность коллектива фирмы, предприятия по достижению ее целей и миссии.

Поведение организации состоит из совокупности поведения ее членов, отдельных подразделений, формальных и неформальных групп. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо планировать и прогнозировать деятельность человека в организации как с точки зрения результатов, так и с точки зрения поведения.

Организационное поведение включает следующие подпроцессы: организационную культуру; структуру личности, ее типологию по различным параметрам и факторам; групповую динамику и групповое поведение; власть, влияние, лидерство; коммуникации, деловое общение; мотивацию персонала; конфликты, стрессы; организационное развитие.

Все эти подпроцессы взаимосвязаны (рис. 4).

Для каждого из этих подпроцессов может быть реализован определенный набор функций менеджмента. В современной литературе по менеджменту можно выделить девять функций менеджмента: прогнозирование, планирование, регулирование, организация, мотивация, координация, учет, контроль, анализ. Однако для отдельных объектов выполняются не все из перечисленных выше функций, а только некоторые из них.

Для того, чтобы объяснить проявление организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких "плюс – минус" факторов зависит формирование

сотрудничества работников в организации. В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те минус-факторы, которые ведут к конфронтации, разрушая сотрудничество. Если исходить из того, что поведение работников в организации состоит, с одной стороны, из “человека действующего”, который проявляет себя “во взаимодействиях – противодействиях”, а с другой, из “человека общающегося” который чувствует себя “приобщенным – отчужденным” в коммуникативном пространстве организации, то, оказывается, можно в самом общем виде определить понятие “организационного поведения”

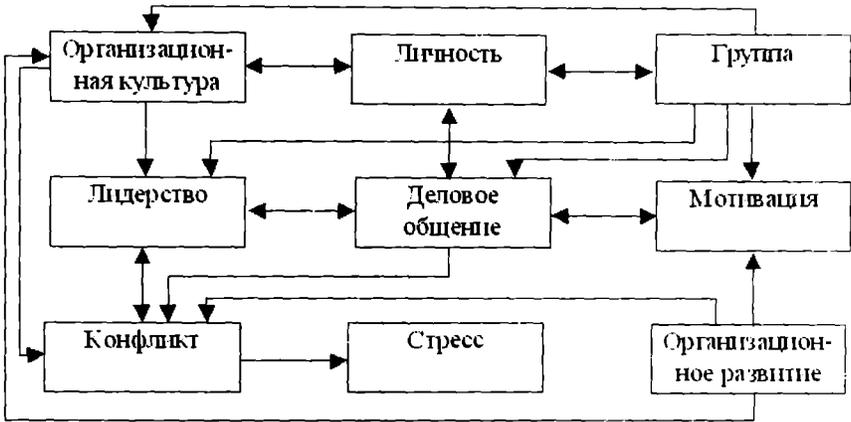


Рис.4. Взаимосвязь подпроцессов организационного поведения

Этим понятием описываются способы “сотрудничества – конфронтации” работников организации, которые зависят от их “взаимодействий – противодействий” а также от их приобщенности к организации или их отчужденности от нее.

Отсюда вытекает и предмет организационного поведения, который прячется именно в этом понятии. Изучить этот предмет – значит раскрыть глубинные морально-психологические тайны управления организацией.

Проблема “конфронтация – сотрудничество” оказывается основным морально-психологическим противоречием организационного поведения, которое либо преодолевается, либо обостряется. Степень его разрешимости и является главным показателем того, насколько успешно осуществ-

вляется организационное управление. Высшими профессиональными достижениями руководителей в организации становятся эффекты сотрудничества. Самыми яркими показателями их непрофессионализма оказываются антиэффекты конфронтации, которыми наполняется организация.

Ситуации в диапазоне “конфронтация – сотрудничество” возникают во всей организации: и по вертикали (“сверху – вниз” и “снизу – вверх”), то есть между руководителями и подчиненными им сотрудниками; и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, между службами и между различными корпоративными звеньями, если это холдинг. Поэтому в организациях формируется, воспроизводится, переформируется, развивается определенная управленческая система, которая осуществляет необходимую балансировку организационного поведения.

Графически предмет организационного поведения можно изобразить в самом общем виде как противоположные модели: А – конфронтация работников; Б – сотрудничество работников (рис. 5). Эти модели могут взаимопереходить друг в друга, определяя либо направление организационного развития, либо направление организационной деградации. Исследование этих взаимопереходов и есть предмет организационного поведения в социально-экономических науках.

**Организационное поведение** – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, свои ритмы, свои темпы, свою структуру отношений, свои организационные рамки и свои требования к работникам. Эти процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой, – реализуются в поведении непосредственных участников, то есть работников разного управленческого уровня.

Управленческие процессы могут складываться стихийно и целенаправленно. Соотношение стихийности и целенаправленности в управленческих процессах является

показателем того, какова организационная среда поведения. Если преобладает стихийность, то поведение работников в значительной степени оказывается зависимым от дезорганизующих факторов, а поэтому может быть деформированным, искаженным. Если же преобладает целенаправленность, то поведение оказывается в значительной мере зависимым от организующих алгоритмов, которые "задаются" управляющими. Но и в этом случае могут быть свои издержки, ибо такие алгоритмы могут не учитывать всей мотивационной гаммы работников. Найти "золотую середину" и "выстроить" организационный порядок так, чтобы он оптимизировал организационную среду, очень трудно.

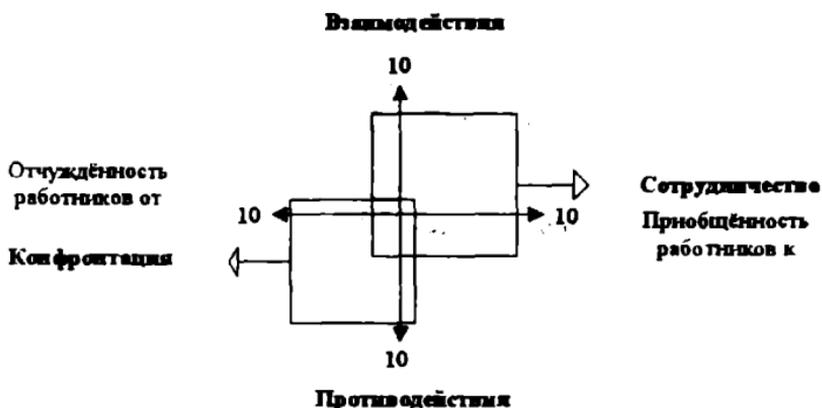


Рис. 5. Альтернативные мотивы организационного поведения

Организационное поведение можно понять, если представить, что оно возникает и воспроизводится постоянно на пересечении двух основных организующих сил: субординационных (подчиняющих работников "сверху – донизу") и координационных (согласовывающих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также личные управленческие интересы).

Субординационные организующие силы больше проявляются в официальном поведении руководителей и подчиненных, а координационные – в их неофициальных служебных контактах. Иерархическая служебная "лестница" формирует психологию "распорядительства – выполнения",

где главной является установка "Вы обязаны", и восприятие этой установки "снизу" – "Я обязан". Так возникает обязующая норма, которая и является исходной в формировании организационного поведения. А само это поведение предполагает ряд запретов: нельзя обращаться к вышестоящему руководителю в обход "своего" начальника; нельзя давать указания работникам, которые находятся в распоряжении нижестоящего руководителя; нельзя подчиняться сразу нескольким начальникам; нельзя выполнять их распоряжения, не поставив в известность "своего" руководителя.

Однако на практике, особенно на ранних стадиях развития организации (рождение, рост, становление, закрепление) субординационный принцип организационного поведения так не соблюдается. Существуют отношения сотрудников под решение определенных задач, отношения, подчиненные "командам" главы организации, который считает всех работников своими подчиненными. Поэтому он может давать указания и распоряжения любому работнику, не поставив в известность его непосредственного начальника. Он может, например, вызвать работника к себе в кабинет, дать ему задание, а потом вызвать его начальника для делового разговора и не обмолвиться ни словом о том, о чем он говорил только что с его подчиненным. А когда этот начальник возвращается на свое рабочее место, он узнает от своего подчиненного о том, что тот получил срочное задание от шефа. Так шеф, сам того не ведая, вторгается в сферу компетентности своего топ-менеджера. И это считается в порядке вещей. Это становится нормой поведения, хотя на самом деле это издержки развития организации на ранних стадиях. Организационные издержки, которые можно назвать болезнями роста.

Но когда организация разрастается, захватывая новые рыночные сегменты, когда возникает конкурентная внешняя среда, наступает необходимость в организационной внутрифирменной упорядоченности. Появляются специализированные подразделения (отдел маркетинга, отдел рекламы и связей с общественностью, отдел логистики, отдел управления персоналом и другие), которые включаются в общую работу всех подразделений. А это

предполагает широкий спектр согласований с разными по положению работниками разных уровней и звеньев управления. Они вынуждены "утрясать" те проблемы, которые постоянно возникают на "стыках" подразделений. И чем больше разрастается организация, тем больше "стыковых" проблем возникает.

В этой ситуации обостряется потребность в отлаживании координирующих сил организации, особенно там, где подразделения сильно "завязаны" между собой, но его работники не могут договориться, а также там, где какое-то подразделение сильно зависит от других, но не может на них повлиять. И тогда "стыковые" проблемы нарастают.

Это особенно происходит тогда, когда в организации культивируется иерархическая заданность служебных отношений. И тогда возникает острое противоречие между субординационным и координационным характером организационного поведения. С одной стороны, работники подразделений "зашорены" решением своих функциональных задач, нередко в ущерб общему делу. Но, с другой стороны, интересы общего дела требуют взаимосогласованной работы всех подразделений, где отлаживаются их "деловые связи" в решении совместных проблем. Это противоречие является основным в организационной системе управления организацией.

Проблема состоит в том, чтобы найти оптимальное сочетание субординационных и координационных сил во времени и пространстве.

Консультационная практика подтверждает, что эта проблема может быть успешно решена в том случае, если работники переживают состояние приобщенности к делам той организации, в которой работают. И наоборот, очень трудно решается тогда, когда работники переживают прямо противоположное состояние: отчужденность от дел организации.

Для организации, где доминирует приобщенный тип работника, характерны высокий уровень взаимосогласованности: его модель поведения оказывается спланированной, поскольку решаются "стыковые" проблемы. Для организации, где доминирует отчужденный тип работника, характерен высокий уровень рассогласований: его модель поведения

оказывается разобщающей. В первом случае, у работников формируется панорамное видение всего фронта работ, что создает дополнительное поле открытых коммуникаций. Их результатом является широкий спектр взаимодействий, взаимоподдержек, взаимостраховок в решении совместных задач. Во втором случае, у работников формируется узкофункциональное видение работы "от сих и до сих", что создает поля с отгороженными коммуникациями: "Это не мои проблемы". Их результатом оказывается нарастание "несостыковок". Этим двум разнородным моделям организационной ориентации поведения соответствуют и определенные социокультурные отношения: а) "мыши в норках"; б) "общий дом" (рис. 6).

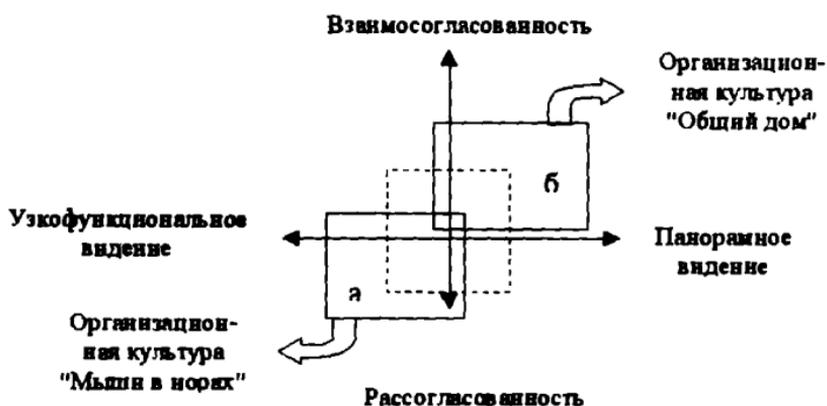


Рис.6. Две модели организационной ориентации поведения: а) разобщённой; б) сплачивающей

На этом рисунке условно изображено основное противоречие организационного поведения, которое фиксирует степень приобщенности работников к организации и степень их отчужденности в социокультурных полях.

Работники переживают состояние приобщения к организации тогда, когда считают ее "своей". А это бывает только в тех случаях, если в организации созданы все условия их самововлеченности в рабочие процессы. Такая культура отношений формируется на принципе: "главная

ценность – люди!" Особенно профессионалы. Показателем этой культуры являются типичные высказывания: "работать интересно", "коллектив очень хороший", "с руководителем приятно работать", "меня ценят и уважают" и т.д. В такой среде работники готовы делить успехи и неудачи организации вместе с руководителями. Они могут уйти в конкурирующую организацию на большую оплату труда, но не уходят: "У нас в организации работать интереснее".

Но основное противоречие организационного поведения может быть загнано в тупик, если работники переживают состояние отчуждения от той организации, в которой работают. Это бывает тогда, когда люди в организации работают через силу, а сама эта организация им в тягость. Оказывается, что многие в этой ситуации просто переориентируются на личную выгоду: так компенсируется их неудовлетворенность. В организационной среде формируется своеобразная контр-культура отношений, которая паразитирует на принципе: "Деньги решают все!", особенно большие. Показателями такой контр-культуры являются типичные высказывания: "работаю, чтобы накопить опыт и сбежать в другую организацию", "работаю ради стажа", "работаю ради машины: накоплю денег и уйду" и т.д.

Состояние "приобщенности – отчужденности" может проявляться весьма противоречиво. Полнота приобщенности работника к делам организации зависит прежде всего от того, насколько организация в лице ее руководителей стимулирует его к самораскрытию своих возможностей и самоотдаче своего "я". Ведь человек может работать и из чувства долга, и из чувства увлеченности своим делом. Если человек работает увлеченно, а руководители организации никак на это не реагируют, то у него появляется комплекс непризнанности собственного "я". Возникает парадокс, когда он, делая любимое дело, все более отчуждается от организации. Этот парадокс проявляется в болезненном переживании раздвоенности его социального статуса который одновременно и высок, и низок. А руководители считают: "Организация платит, все должны работать!"

Если состояние приобщенности выражает глубинную потребность человеческой природы быть членом локального сообщества, то состояние отчужденности отражает

формирование отграниченного сознания от зон, травмирующих психику работника. Это самоотграничение зависит, прежде всего, от того, какие потребности работника блокирует организация в лице ее руководителей. Если блокируется глубинная потребность личности в признании ее заслуг, то личностное "я" "раскалывается" на "я – здесь" и "я – не здесь". И тогда работник начинает искать работу, рассылая резюме в кадровые агентства. Но часто бывают ситуации, когда он, самоотграничиваясь от организации, и то же время оказывается, приобщен к ней в превратной форме. Это бывает в ситуациях, когда работник испытывает на себе какие-то дискриминации со стороны руководства, но не уходит из организации потому, что ее имидж весьма привлекателен. И он утешает себя тем, что работает в "престижной организации". Это – парадокс "наоборот", когда работник иллюзорно приобщен к организации, хотя на самом деле отчужден от нее.

### **Глава 3. МЕСТО МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

- 1. Анализ концепций менеджмента персонала**
- 2. Менеджмент персонала в системе управления организацией**

#### **1. Анализ концепций менеджмента персонала**

Управление людьми, как главная задача менеджмента в организациях, всегда основывается на совокупности основополагающих исходных теоретических и эмпирических предпосылок, формирующих парадигму, на базе которой строится **система** управления человеком в организации. Люди дела и даже исследователи часто не задумываются о том, что свои конкретные задачи они решают, фактически опираясь на ту или иную парадигму. В теории и практике управления XX века произошла радикальная смена парадигм и, как представляется, наметились признаки нового революционного поворота в этой области. Эти процессы в странах с развитой рыночной экономикой происходили параллельно в разных формах, но, в конечном итоге, имели много общего.

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению. Рассмотрим некоторые современные концепции стратегии менеджмента персонала.

Известный российский ученый в области менеджмента Л.И.Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве. Эти концепции таковы:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;

3) управление человеческими ресурсами;

4) управление человеком.

Кардинальная смена парадигм (табл. 1) от **экономической** (система 1) к **организационной** (система II) произошла на Западе в начале нынешнего века. В постсоветском пространстве в явном виде это случилось лишь в конце 60-х гг., хотя неявно бюрократическая разновидность организационной парадигмы (при категорическом отрицании собственно “теорий бюрократии”) присутствовала и достаточно успешно применялась в административно-командной системе в течение полувека. До сих пор бюрократическое организационное мышление, по-видимому, доминирует в обыденном сознании российских менеджеров, хотя на практике происходит его эрозия как в негативном (из-за ослабления государственных структур), так и в позитивном (из-за развития демократии и предпринимательства) планах.

Последнее свидетельствует о постепенном проникновении в сознание социальных концепций организации в рамках системы II, а теперь уже и новой **гуманистической парадигмы** (система III), что в современных условиях является, с одной стороны, спонтанной и причудливой реакцией на освобождение от оков тоталитаризма, с другой, - возвращением к гуманистической традиции коллективизма.

На Западе же умеренное распространение системы III выглядит эволюционным продолжением теорий пост-бюрократических организаций (60-е гг.), которое получило новый импульс развития на рубеже 80-х гг. в связи с пристальным изучением японского опыта управления.

В порядке гипотезы можно высказать соображение, что в Японии и других восточных странах произошел более быстрый, почти скачкообразный переход от **экономической** парадигмы управления человеком колониального прошлого к **гуманистической** (точнее сказать “гуманизированной”) парадигме управления людьми.

**Экономическая парадигма.** В советской управленческой мысли, базирующейся на идеологизированных постулатах экономической теории К. Маркса, экономическая парадигма (система 1) до середины 60-х гг. фактически была единственной официально признанной. Вместо

Таблица 1

## Система управления человеком в организациях

Парадигма	Система I	Система II		Система III
	экономическая	организационная		
		административная	социальная	гуманистическая
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации		Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Член организации семьи
Функция менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческим существом
Содержание управления	Организация труда и заработной платы	Частичное управление "жизненным циклом" человека	Комплексное управление "жизненным циклом" человека	Самоуправление
Подразделение	Отдел	Кадровая служба	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Зарплата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип "за-слуг"		Качество трудовой жизни
Теоретическая основа	Экономическая теория "тейлоризма"	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология. Философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации		Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, рутинная технология	Средние и крупные фирмы обычных отраслей	Средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство. Фундаментальная наука

человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд (конкретный), измеряемый через затраты рабочего времени и, как следствие, глобальной задачей управления на уровне народного хозяйства, отрасли и предприятия считалось достижение "экономии общественного труда". Внутри предприятий функция организация труда и заработной платы, включая и деятельность подразделений данного профиля, была намного более развитой и влиятельной чем, скажем, кадровая функция, зачастую осуществляемая оставшими военными.

Теория, однако, расходилась с требованиями практики. Ее узость состояла в попытках перенести догмы трудовой теории стоимости Маркса на социалистическую почву при одновременном отрицании товарного производства и действия закона стоимости при социализме. Это заводило теоретическую мысль в тупик и превращало политэкономия социализма в схоластическую науку, в результате чего в прикладном плане так и не удалось сказать что-то внятное и конструктивное по такой ключевой проблеме, как измерение "затрат общественного труда", включая сведение сложного труда к простому, сопоставление производительного и непроизводительного труда и т. п.

К тому же, отсутствие в этой концептуальной схеме каких-либо социальных, а тем более поведенческих компонентов, гипертрофия значения экономической науки при гонениях на социологию и психологию приводили к парадоксу. Поставив изначально благородную цель борьбы с "эксплуатацией труда капиталом", экономическая парадигма в марксистском исполнении в условиях "реального социализма" не только не устранила, но и усугубила эксплуатацию труда, но уже государством, поставила жесткие ограничения на зарабатываемые доходы индивидов и во многом передала социально-кадровую функцию тоталитарным партийным структурам, которые постепенно превратились в органическую часть административно-командной системы управления.

На Западе, очищенная от политико-экономических наслоений инженерно-экономическая парадигма также поставила во главу угла наилучшее использование рабочего времени и предложила для этого весьма конкретный

инструментарий "научного управления", наиболее ярко воплотившийся в "тейлоризме" и "фордизме", что на постсоциалистическом пространстве в 20-е гг. началось в форме НОТ (научной организации труда), но затем было забыто на четыре десятилетия. "Научное управление" в духе тейлоризма, с одной стороны, стимулировало промышленную революцию, но с другой, в конечном счете, приводило к повышению интенсивности и эксплуатации физического труда на новой технической базе.

Опыт показал, что в рамках системы I ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии, а квалификация инженера или инженера-экономиста ценится превыше всего. Этот недостаток был свойственен повышению квалификации кадров в условиях социалистической системы хозяйства до ее самых последних дней.

И в то же время, не следует упрощать происходящий эволюционный процесс. Система 1 имеет достаточно широкую, хотя и все более сужающуюся сферу объективно оправданного применения. Она эффективна, например, в условиях рутинной технологии и массового производства, т. е. там, где внутрипроизводственные факторы для успеха предприятия важнее, чем факторы внешней рыночной среды.

**Организационная парадигма.** Переход к доминирующей в настоящее время в менеджменте организационной парадигме (система II) на Западе явился составной частью формирования крупных промышленных корпораций во второй четверти XX века, а в бывших советских странах в 30-е годы начался в связи со становлением централизованной административно-командной системы планового управления хозяйством страны. Этот первый этап утверждения организационной парадигмы в ее административной разновидности был ограниченным по своему содержанию. По своей сути он состоял в создании бюрократизированных систем управления, когда человек рассматривался в организации через его формальную роль - должность, являющуюся элементом иерархической организационной структуры, а управление осуществлялось преимущественно через административные механизмы установления системы ответственности посредством делегирования полномочий,

формирования штабных подразделений и создания других организационных механизмов управления.

В западном менеджменте главным достижением системы II явилось становление и развитие функции "управление персоналом", которая охватывала все более широкий круг проблем, возникающих при работе с менеджерами и специалистами на разных уровнях иерархической организации. Кадровая функция (первоначально лишь регистрационно-контрольная) постепенно распространилась на поиск и подбор кадров, планирование карьеры конкретных руководителей, а не только потребности предприятия в трудовых ресурсах. Повысилось значение оценки и аттестации работников аппарата управления, систематически и целенаправленно стало проводиться повышение квалификации людей на основе выявления пробелов в их знаниях и навыках. Это означало выход далеко за рамки традиционной функции организации труда и зарплаты и все более полный охват кадровой работой всех фаз и стадий "жизненно цикла" человека в его трудовой деятельности в организации (табл. 2.).

В области материального стимулирования и мотивации к производительному труду осуществлялся переход к реализации "принципа заслуг", особенно по отношению к руководителям и специалистам, денежный доход работника все более связывался с оценкой его реального вклада в достижение конечных результатов предприятия, а не с прямыми затратами рабочего времени на получение этого результата.

Научной основой этого подхода была **теория организаций**. На ранних стадиях (М. Вебер, А.Файоль, Р. Эмерсон и др.) она предполагала простые и понятные "принципы управления" в бюрократических организационных системах, признанные затем классическими, однако по мере все большего учета "человеческого фактора" и социальной специфики реальных организаций, на первое место вышла социологизированная и психологизированная теория "пост-бюрократических" организаций (Ч. Барнард, Г. Саймон, У. Беннис, К. Арджирис, Д. Марч и др.), наделавшая много шума, но добившаяся скромных прикладных результатов. При этом, однако, произошел переход от административной к социальной разновидности организационной парадигмы.

**Таблица 2****Управление человеческими ресурсами**

Фазы "жизненного цикла"		Стадии процесса	
Общие	Персонал	Кадровая работа	Человек
Рождение	Поиск	Планирование человеческих ресурсов	Ожидания (экспектации). Оценка "вклад-вознаграждение"
Молодость	Включение	Отбор, конкурс Профессиональная ориентация, Подготовка Ввод в должность	Освоение роли (ролей). Приобщение к организации (социализация)
Зрелость	Работа	Оплата: зарплата, премии Дополнительные льготы Оценка и аттестация Планирование карьеры Повышение квалификации Продвижение в должности Переподготовка	Мотивация Отношения в группах Приверженность к оргкультуре
Старость	Исчерпание возможностей	Перевод на другую работу Увольнение Уход на пенсию	Конфликты Стресс
Смерть	Уход		

В организационно-прикладном плане это означало весьма важную, хотя зачастую и менее заметную, трансформацию функции (концепции) управления персоналом в функцию (концепцию) управления человеческими ресурсами. Человек при этом стал рассматриваться не как строчка в ведомости на получение зарплаты (экономический подход) и не как позиция в штатном расписании (административный подход), а как невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации в единстве его трех

моментов: трудовая функция (выполнение должностных обязанностей); социальные отношения внутри организации; физическое и психическое состояние работников.

Менеджмент распространил свое воздействие не только на формальную, но и на неформальную организацию. "Жизненный цикл" человека в организации стал охватываться комплексно, в основу стимулирования к производительному труду стало закладываться обеспечение высокого "качества трудовой жизни" (табл. 3).

**Таблица 3**

**Качество трудовой деятельности**



В рыночной экономике неизменным оставалось то, что размер затрат, размах и интенсивность мероприятий по управлению человеческими ресурсами, в конечном счете, определяются экономическим критерием - реальной отдачей от "человеческого капитала" фирмы, и чем ценнее были составляющие этого капитала (высококвалифицированные, творческие сотрудники и т. п.), тем оправданнее считались не только прямые, но и косвенные затраты на их жизнедеятельность в организациях. Соответственно и функция обучения кадров трансформировалась в достаточно дорогостоящий комплекс мероприятий по "развитию управляющих", переходящий в "организационное развитие".

Наиболее последовательно система II в ее "социальном" варианте стала применяться, прежде всего, на тех предприятиях, успех которых в конкуренции сильно зависел от качества человеческих ресурсов, например, в высокотехнологичных отраслях. Однако и здесь подход оставался прагматическим: к людям применялся критерий "затраты-эффективность", как и к технике или к другим материальным ресурсам.

Советские специалисты в лице ученых-управленцев (в отличие от политекономов) признали организационную парадигму управления людьми в конце 60-х годов, но на практике они продемонстрировали достаточно причудливый и односторонний, можно сказать, "фрагментарный подход", развивая одни аспекты управления человеческими ресурсами и упуская другие, но так и не дойдя до систематизированного и комплексного освоения этой концепции. Так, на отечественных предприятиях традиционно существовало формирование резерва руководящих кадров (в том числе в явно идеологизированных формах, в виде т. н. "номенклатуры") и разрабатывались планы повышения квалификации руководителей и специалистов. Однако до последнего времени были неразвиты функции поиска и конкурсного набора работников, осмысленного планирования карьеры, их оценки и аттестации и т. п.

Вместе с тем, по некоторым социальным аспектам обеспечения "качества трудовой жизни" (жилищное строительство, дома культуры, организация летнего отдыха, подсобные хозяйства и т. п.) передовые советские

предприятия даже опережали свои западные аналоги, хотя это и было связано с попытками компенсировать отсутствие рыночного предложения некоторых жизненно важных благ. Недостатком советской версии организационной парадигмы (системы II) была все же слабая увязка проводимых организационных мер с мотивацией людей к упорному, высокоэффективному и творческому труду на благо потребителя и во имя реального повышения эффективности производства. Более высокий приоритет на предприятиях всегда имела проблема укрепления лояльности работников по отношению к социалистическому строю в целом.

**Гуманистическая парадигма.** В основе гуманистической парадигмы заложена предпосылка о том, что человек это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как “ресурс” Эта философия официально провозглашается (хотя не всегда и не во всем реализуется) лидерами японского менеджмента.

В этом случае, человек, в принципе, рассматривается как член “организации-семьи”, а функция менеджмента состоит в “управлении человеческим существом”

Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, соответственно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации, в котором в той или иной степени участвуют все, приобретение квалификации ведется прежде всего посредством опыта (обучения на рабочем месте), а главным рычагом воздействия на людей является “жесткая” организационная культура. В это понятие вкладывается как бы “запрограммированный коллективный разум” членов организации в отношении понимания ее миссии и целей, доминирующих ценностей (что хорошо, что плохо), согласия по поводу отношения к трудовым обязанностям, принятым в коллективе стереотипам поведения, сложившимся шаблонам отношений между начальниками и подчиненными, коллегами, всеми людьми в организации и в отношении других подобных социальных аспектов организации. Суть и состояние организационной культуры как раз и отличает одну организацию от другой.

Именно этот аспект, тесно примыкающий к психологическому климату (чувству удовлетворенности членов организации), выходит на первое место в совокупности факторов, которые, в конечном счете, определяют "качество трудовой жизни".

Такого рода парадигму можно было бы отнести к "организационному идеализму" - феномену, существующему лишь в теории, а не на практике (разве что воплощаемому в некоторых творческих организациях). Однако, серьезно относиться к ней заставляют не только работы теоретиков организации гуманистического толка, но и всем известные успехи, с одной стороны, японского (и вообще восточного) менеджмента, концептуально воспринимающего эту парадигму, с другой - жизнеспособность малого (в частности, семейного, весьма гуманизированного) бизнеса, значение которого в странах с рыночной экономикой все более возрастает по всему миру.

Английский проф. С. Лиз отмечает семь стратегических направлений в работе с персоналом.

*Первое.* Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии. Как выход, предлагается разделить весь персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда ("ядро"); малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда ("периферию"). Однако, эта модель годится не для всех предприятий.

*Второе.* Работники - это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не "копирование" опыта лучших компаний. Передовыми предприятиями в этой области являются «IBM» и «Hewlett-Packard».

*Третье.* Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа

компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

*Четвертое.* Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь "экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей". Высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний - ключ к успеху.

*Пятое.* "Японизация" методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний («Sony», «Mitsubishi», «Toyota», «Nissan» и др.), достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и др.

*Шестое.* Управление персоналом - стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

*Седьмое.* Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него, процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы.

Предложенные направления в работе с персоналом заслуживают внимания, т.к. концентрируют опыт работы успешных компаний и современные концепции менеджмента. Однако, условия функционирования российских и западных предприятий различны в части финансового состояния, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали.

Президент школы международного менеджмента «Менеджер-сервис» Г. М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

человек — основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен;

менеджмент для всех, управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»);

эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли;

взаимоотношения как критерий успеха организации, возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация); принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего»;

качество как критерий эффективности, необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации;

команды как критерий успеха организации; все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды), все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации;

обучение — ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации, обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) - важный элемент процесса производства и управления;

человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а, исходя из этого, персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение в качестве отдельного вида организационных систем не вполне корректно. Экономическая и социальная система сами, безусловно, имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы людей, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы. Поэтому организационное поведение как дисциплину и раздел менеджмента следует считать присущей как экономической, так и социальной системам.

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют собой взгляды с разных сторон одного и того же явления, можно классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 7).

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс - по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление

персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом, которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

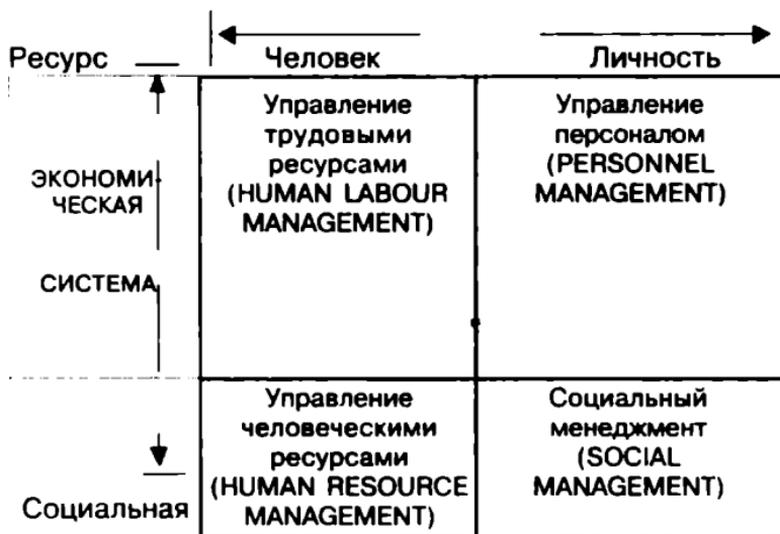


Рис. 7. Классификация концепций управления персоналом

## 2. Менеджмент персонала в системе управления организацией

Целью управления как специфического рода деятельности являются регулирование и координация общественного труда. Это определение касается управления вообще или «общего управления».

Управление подразделяется на четыре сферы, раскрывающие его различные структурные аспекты: управление продукцией, управление рынками, финансовое управление и управление персоналом.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсут-

ствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. В связи с этим, становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организаций – работники, а за пределами – потребители продукции.

Изменение приоритетов предпринимательской деятельности (функционирования бизнеса) – от получения бизнеса (в 50-е годы) к принятию теории социального контракта (бизнес своим существованием обязан обществу и должен нести ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом) — привело к изменению принципов функционирования производства), что непосредственно сказалось и на работе с персоналом .

Важной особенностью внутрифирменного управления становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. В связи с этим складывается система кадровой работы, которая:

- интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;
- включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;
- предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

- централизует управление трудом в фирме в руках одного из ее лидеров, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Сущность менеджмента персонала заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы менеджмента персонала — обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система менеджмента персонала организации.

Эффективное функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

Как следует из определения организации, она есть прежде всего совокупность двух подсистем: технической и социальной (или личностной, человеческой). Эти подсистемы осуществляют принципиально отличные функциональные действия, что позволяет их охарактеризовать как «жесткую» и «мягкую», соответственно.

Техническая подсистема – жесткая, поскольку ее действия (т.е. реакция объекта управления на получаемые от органа управления приказы, программы по реализации цели) являются предсказуемыми и в высшей степени контролируемыми. Обычно такая система организуется как кибернетическая. Примером может быть конвейер, а наиболее концентрированно сущность жесткой системы проявляется в автоматических линиях.

Реакция и действия людей на поступающие команды управления не являются столь однозначными и точно предсказуемыми результатами, поскольку производственные функции людей определяются не только законами механики, но и законами психики, без учета действия которых управление социальными системами будет неэффективным. Поэтому в противоположность жестким техническим системам системы социальные обычно называются мягкими.

Человеческая, или социальная, система включает всех лиц, работающих в данной корпорации, группирующихся по производственным участкам и функциональным операциям, таким, как административно-коммуникативные, распорядительно-исполнительские, экономические, юридические, сугубо личностные, этические и психологические формы связей. Как отдельный индивид, так и любое объединение людей, будь то бригада, лаборатория, профсоюз, а также корпорация в целом, имеют свои интересы, в первую очередь материальные, экономические и не в последнюю очередь – социальные.

Увязка интересов отдельных людей с интересами организации и ее стратегическими целями представляется наиболее важной и наиболее сложной задачей менеджмента, от успешного решения которой зависит эффективность функционирования фирмы.

В последние десятилетия исследователи и администраторы осознали необоснованность краткосрочной выгоды в подходе к управлению персоналом, поскольку отсутствие стабильного состава персонала (как следствие частых увольнений и неуверенности работников в завтрашнем дне) отрицательно сказывалось на производительности труда, наносило ущерб репутации фирмы и, тем самым, снижало эффективность работы и экономический потенциал организации. Основное внимание в области управления кадрами теперь уделяется их развитию (в первую очередь за счет правильного подбора, подготовки и повышения квалификации), что повышает уровень производительности труда и, тем самым, делает процесс управления экономически более эффективным.

Мировая конкуренция и изменившиеся предпочтения потребителей вызвали изменения в философии компаний и, в свою очередь, в корпоративной культуре. Более того, требования и предпочтения рабочих, связанные с их желанием более активно участвовать в решении своих проблем, заставили руководство переосмыслить саму сущность того, как фактически должны функционировать компании. Общественное мнение в определенной степени воздействовало на корпоративное поведение и корпоративную производительность.

Задачи менеджмента персонала, в отличие от процедур по управлению людьми в рамках того или иного управленческого процесса, представляют собой самостоятельные, функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых детерминирована социальной стратегией, являющейся составной частью общей стратегии производственной организации. К числу основных задач системы менеджмента персонала относят:

помощь фирме в достижении ее целей;

обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками; эффективное использование мастерства и способностей персонала; совершенствование мотивационных систем персонала; повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;

развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования; сохранение благоприятного морального климата;

управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества; планирование карьеры — продвижения по службе;

влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;

совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления персоналом со всеми работниками;

обеспечение высокого уровня жизни, который делает желанной работу в данной фирме.

Вышеперечисленные задачи являются наиболее значимыми для менеджмента персонала. Даже простое перечисление задач службы управления персоналом вполне демонстрирует их сложность, причем выполнение каждой из них связано с необходимостью личностных оценок персонала.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагают множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают следующие **аспекты управления персоналом**:

*технико-технологический* отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и др.;

*организационно-экономический* содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;

*правовой* включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

*социально-психологический* отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

*педагогический* предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством, работой в общежитиях и др.

Менеджмент персонала следует рассматривать как совокупность функциональных и инструментальных задач по активизации человеческого фактора в рамках организации в целом. В качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности предприятия управление персоналом включает в себя следующие направления:

- Формирование ценностей и установок у персонала на более динамичное обновление всех аспектов деятельности организации, интенсификацию продукции и технологий в целях завоевания передовых позиций в конкурентной борьбе.

- Меры по развитию трудового потенциала, что предполагает комплекс мероприятий по обучению, развитию инициативы, формированию духа сотрудничества и т.д. и требует создания организационных мер.

- Реализация потенциала специалистов и руководителей, что предполагает создание организационных условий, побуждающих к такой реализации, обеспечение четкого соответствия индивидуальных особенностей работника требованиям рабочего места, постоянное развитие личностного потенциала и др.

- Обеспечение деятельности по управлению персоналом необходимыми финансовыми и материальными средствами, что следует рассматривать как вклад, вполне оправданный будущей отдачей в виде более квалифицированных специалистов и руководителей.

- Забота о благополучном для предприятия общественном мнении, за счет чего обеспечивается престиж фирмы

и приток новых кадров, среди которых можно отбирать наиболее квалифицированных и одаренных.

Менеджмент персонала – это постоянная задача всех руководящих кадров и кадровых служб предприятий по систематическому развитию всех сторон управления, связанных с человеком.

Менеджмент персонала, являясь подсистемой в обще-корпорационной структуре, является сложной системой. Система менеджмента персонала включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис. 8.).

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников, содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

***Цель формирования персонала-свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении***

## Управление персоналом



Рис. 8. Стадии системы управления персоналом

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

- установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
- обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
- использования персонала в организации: соответствие численности работников
- оптимизация структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы объема выполненных работ; согласование работника со степенью сложности объективными факторами производства; создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников; его трудовых функций; обусловленность

структуры персонала предприятия Менеджмент персонала существует во взаимодействии с другими видами менеджмента (рис. 9).

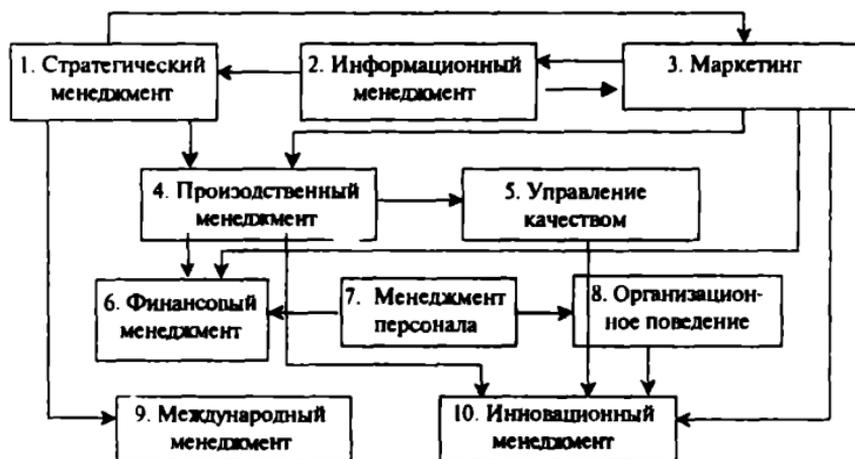


Рис. 9. Системный граф видов менеджмента

Рассмотрим их краткую характеристику.

*Стратегический менеджмент* особая парадигма управления организацией, которая заключается в постановке глобальных целей организации, установлении методов и сроков их исполнения, а также формировании определенной стратегии – линии поведения фирмы на длительную перспективу. Включает задание долгосрочных ориентиров с последующей корректировкой конкретных планов.

*Информационный менеджмент* представляет собой осуществление функций менеджмента в области управления документами, информационными потоками в организации.

*Маркетинг* представляет собой комплексную систему исследования рынка, ориентированную на более полное удовлетворение спроса потребителей и получение на этой основе прибыли. Управление маркетингом – это установление, укрепление и поддержание выгодных отношений с партнерами ради достижения целей организации.

*Производственный менеджмент* представляет собой управление технологическими операциями. В жизненном

цикле товара он занимает позицию после стадий маркетинга, НИОКР, технической подготовки производства. Это система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также оперативное управление и управление запасами.

*Управление качеством* представляет собой систему мер, направленных на улучшение качества продукции, услуг, их соответствие определенным стандартам, а также осуществление комплекса мер по сертификации, стандартизации, разработке системы качества.

*Финансовый менеджмент* – это система принципов, методов разработки, организации и реализации денежных средств.

*Менеджмент персонала* – это система мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Она включает разработку методов стимулирования персонала, набор, отбор персонала, а также учет рабочего времени и персонала, разработку методов повышения квалификации и т.п.

*Организационное поведение* – это совокупность элементов, характеризующих психологический климат организации, таких как лидерство, конфликты, культуру, мотивацию, групповую динамику и т. п.

*Международный менеджмент* – это управление внешнеэкономической деятельностью организации с учетом особенностей взаимодействия с зарубежными партнерами.

*Инновационный менеджмент* представляет собой управление нововведениями в организации, что включает разработку новых видов продукции, внедрение новых технологий, организацию научно-технических исследований, отслеживание рынка инноваций, обоснование инновационной деятельности, разработку и обоснование инновационных проектов.

В идеальной организации присутствуют каждый из объектов (видов менеджмента).

## **Глава 4. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ**

- 1. Взаимосвязь подпроцессов менеджмента персонала**
- 2. Кадровая политика**
- 3. Кадровое планирование**
- 4. Набор (вербовка)**
- 5. Отбор кандидатов на должность**
- 6. Расстановка персонала**
- 7. Определение заработной платы и льгот**
- 8. Адаптация и проформентация принятых работников**
- 9. Обучение, переобучение и повышение квалификации**
- 10. Оценка трудовой деятельности**
- 11. Формирование резерва кадров**
- 12. Движение персонала**
- 13. Система развития персонала**

### **1. Взаимосвязь подпроцессов менеджмента персонала**

Основными концепциями менеджмента персонала являются: правильная расстановка кадров (каждый человек на своем месте); обучение вновь принятых людей по месту работы; разработка мер по увеличению отдачи от каждого работника; обеспечение творческого сотрудничества в коллективе; разъяснение приказов и действий руководства; контроль расходов на зарплату; развитие потенциальных возможностей работников; поддержание высокого уровня дисциплины; забота о здоровье и физическом состоянии работников; анализ, систематизация и постоянное совершенствование работы с кадрами.

Любая деятельность требует наличия в организации рабочей силы. Можно выделить следующие функции управления персоналом:

- помощь руководству в подготовке, принятии и внедрении четкой программы управления кадрами;

- изучение кадров для обеспечения управленческого персонала постоянной информацией и принятие на этой основе планов и решений по вопросам, относящим к персоналу;

- разработка эффективной системы оценки персонала для того, чтобы держать руководство в курсе дел относительно состояния кадров;

- сохранение стабильного состава кадров, табельный учет и контроль начисления заработной платы и выплат;

- подготовка компетентного персонала, способного решать поставленные задачи.

**Цели менеджмента персонала** могут быть следующими:

- эффективное использование человеческих ресурсов;

- налаживание хороших деловых отношений между всеми сотрудниками организации, поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе;

- обеспечение оптимального развития каждой личности.

Для достижения вышеуказанных целей должны быть выполнены следующие требования:

- набор способных людей с четким определением их функциональных обязанностей, для чего разрабатываются соответствующие квалификационные характеристики;

- эффективное исследование потенциальных возможностей людей;

- поддержание готовности трудиться во имя выполнения поставленных задач.

Разработка методов и процедур отбора кадров, научных подходов к определению потребностей в кадрах и оценке их деловых качеств, выдвижение молодых и перспективных работников – таковы **основные функции менеджмента персонала** организаций в странах с рыночной экономикой.

Процесс менеджмента персоналом любой организации включает в себя несколько основных подпроцессов.

## 2. Кадровая политика

Понятие “политика организации” в общем случае включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кадровая политика организации

обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия «управление» и «политика» сами по себе далеко не тождественны. «Управление» - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

С учетом сказанного, кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них норм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

***Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.***

**Основными задачами кадровой политики** являются:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнение), анализ текучести кадров и др.;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Широкое толкование - система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного

расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

Узкое толкование - набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации; в этом смысле, например, слова: "Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием" - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Цели кадровой политики** могут формироваться следующим образом:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, КЗОТа, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;
- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовки и повышения квалификации основной части работающих;
- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ,

осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс. К разработке кадровой политики могут и должны привлекаться посторонние специалисты и даже научные организации.

#### **Уровни разработки кадровой политики:**

*региональный уровень* требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный. Практически, организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, и в первую очередь, из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления;

*внутрипроизводственный уровень* означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом. Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны.

#### **Основопологающие принципы формирования кадровой политики:**

- *научность*, т.е. использование всех современных научных разработок в этой области, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- *комплексность*, т.е. должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности, системность - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета как экономического, так и социального эффекта как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

- *эффективность*, т.е. любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан. В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает:

- снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой;
- дальнейшее развитие в рамках фирмы;
- стабилизацию (закрепление).

Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости, на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Такой подход требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

В кадровой политике любой организации на первом месте должен стоять человеческий фактор.

- Основные характеристики кадровой политики:*
- связь со стратегией;
  - ориентация на долгосрочное планирование;

значимость роли персонала;  
философия фирмы в отношении работников;  
круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик "идеальной" кадровой политики вряд ли можно обнаружить в работе какой-либо конкретной фирмы. Для задач теоретического анализа важно установить степень проявления каждой из них, чтобы выявить у каждой фирмы "профиль" кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура - внутренние условия и применяемая технология.

Следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Тем не менее, сегодня можно считать, что кадровая политика - это составная часть всей управленческой и производственной политики фирмы. Цель кадровой политики - создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом должны учитываться соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важная роль профсоюзов.

К основным факторам, определяющим выбор кадровой стратегии организации (фирмы, компании), относятся трудовое законодательство и характер рынка труда, созданные социальные институты и преобладающие стереотипы поведения людей. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны учитывать эти условия.

Кадровая стратегия будет трансформироваться с ростом организации, поэтому руководителю важно не пропустить момент, требующий изменений в организации, своевременно к нему подготовиться. На определенной стадии роста, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно потребуются ввести элементы формализации. И наконец, модель кадровой политики формируется собственно стратегией, а также стилем управления главного руководителя. Поэтому руководителю очень важно уже вначале подумать о будущей модели организации, не подгоняя ее под собственный стиль управления.

В ближайшем будущем в работе с персоналом все большее значение приобретут стратегические аспекты: они будут преобладать над традиционными исполнительскими задачами. Кадровая политика, ориентированная на будущее, в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий.

*В области ведения персонала:* количественное и качественное планирование персонала; структурирование и планирование расходов на персонал.

*В области внутренней и внешней занятости:* непрерывное последовательное планирование, сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу; профессиональный кадровый маркетинг в учебных заведениях.

*В области обучения и руководства персонала:* введение в специальность; регулярное представление информации о стратегии и деятельности организации; повышение квалификации.

*В системе выплат:* гибкие структуры окладов; гибкая система начисления надбавок.

Одновременно важную роль сохраняют *традиционные инструменты управления кадрами:* планирование; привлечение человеческих ресурсов; повышение квалификации; администрирование.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Сама же концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на фирме и на рынке.

*Стратегическими факторами успеха в кадровой политике* организации являются:

приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;

обслуживание клиентов с применением соответствующих технических средств;

высокое качество продукции;

использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;

готовность к незамедлительной поставке;

чувство экономической ответственности;  
соблюдение экономического равновесия;  
квалифицированный кадровый потенциал;  
адаптивные и гибкие организационные структуры.

Кадровая политика организации, определенная с учетом основных положений всех составных элементов концепции развития, включает:

цели, связанные с внешними условиями деятельности организации (рынок труда, взаимоотношения с властями и т.д.);

цели, связанные с внутренними условиями: улучшение отношений руководства организации со своими сотрудниками, участие персонала в управлении, углубление профессиональных знаний, совершенствование стиля руководства.

Задачи менеджмента персонала, таким образом, в основном, распространяются на оперативные области. При этом наиболее важным является оказание помощи руководителям различных уровней при выполнении ими своих функций по руководству организацией и ее структурными подразделениями.

### **3. Кадровое планирование**

На первом этапе устанавливаются главные задачи исходя из целей организации. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую количественную и качественную трудовую эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время. Разумеется, кадровое планирование включает и другие задачи. К их числу относится стимулирование эффективности труда персонала (рис. 10).

На втором этапе кадрового планирования вырабатывается кадровая стратегия организации в связи с общими условиями его развития и обновления, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального продвижения работников организации, установить необходимые условия труда с учетом его научной организации и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника.

На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организации.

## Кадровое планирование

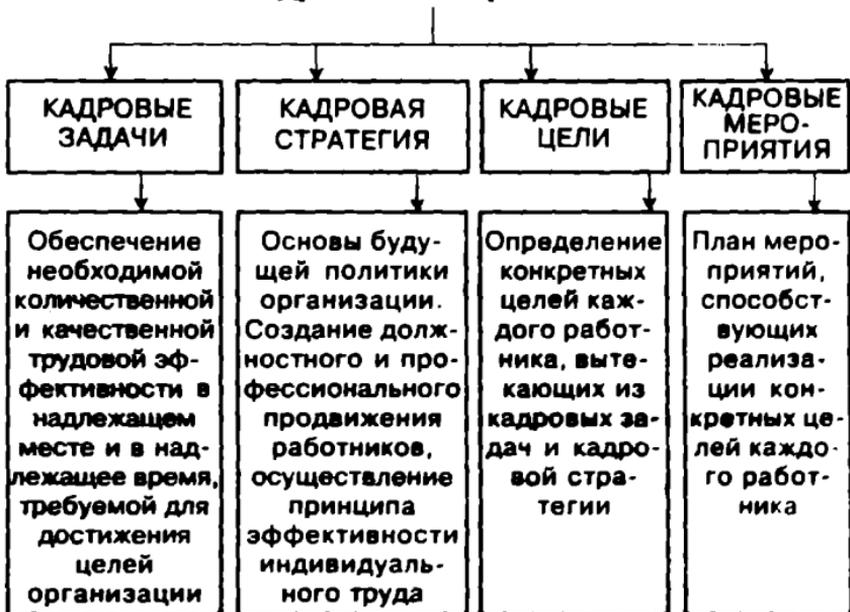


Рис. 10. Цели планирования персонала

Конкретные кадровые цели ложатся в основу разработки кадровых мероприятий, которые представляют собой комплекс мер, направленных на реализацию кадровых задач, целей и стратегии с учетом потребностей работников на каждом рабочем месте.

Кадровое планирование направлено как на удовлетворение запросов организации в целом, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Сегодня приходится в большей степени, чем в прошлом, искать возможности для согласования рыночных условий и интересов сотрудников.

Цель планирования - обеспечить фирму или компанию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки. Соответствующие мероприятия должны сопровождать процесс подготовки всех кадров - и рабочих, и руководящих работников, их адаптацию к условиям развивающейся организации.

Кадровое планирование охватывает три последовательных этапа:

**информационный этап.** На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе;

**этап разработки проектов кадрового плана.** Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб;

**этап принятия решения,** то есть утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Обязательным условием при планировании необходимых штатов является и определение связанных с этим издержек.

Если текущая ситуация в организации обуславливает кадровый состав и кадровые структуры, а также их стоимость, отклоняющуюся от ранее принятых показателей, тогда на контрольном этапе может быть поставлен вопрос о необходимости начать процесс кадрового планирования заново.

Система использования сотрудников должна быть такова, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если способности и склонности сотрудника максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми к нему на данном рабочем месте. Целенаправленное обучение и повышение квалификации способствуют необходимому соответствию компетенции работника данному рабочему месту.

Помимо задач кадрового планирования все большее значение получает задача кадрового контроля. Чтобы кадровик-плановик мог управлять и контролировать, он должен располагать плановыми и текущими данными,

производственными данными, такими, как оборот, сбыт, результат, проработанное время, осуществление инвестиций. Он должен знать о корректировке целей в различных областях, влекущих за собой кадровые последствия.

Неотъемлемой задачей кадрового планирования является определение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Планирование кадровых издержек или расходов на труд предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Расходы подразделяются на **основные и дополнительные**.

К основным расходам относится оплата по результатам труда.

К дополнительным расходам относятся расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

Все расходы на содержание персонала регулируются через:

существующие расходы: ограничение максимального числа работающих, прекращение приема на работу, активное сокращение персонала;

рабочие выплаты: замораживание выплат сверх тарифов, пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения; анализ общих расходов;

повышение эффективности (одинаковые результаты с меньшим персоналом, лучшие результаты, полученные тем же персоналом).

Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений организации становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Кадровое планирование направлено как на удовлетворение запросов производства, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Сегодня приходится в большей степени, чем прежде, искать

возможности для согласования рыночных условий и интересов сотрудника фирмы.

Планирование в кадровой работе является составной частью управления организации в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала.

Помимо кадрового планирования важную роль играют кадровый контроль, а также согласование организационных планов с их кадровым обеспечением.

#### **4. Набор (вербовка)**

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

**Требование к кандидату на занятие вакантного рабочего места.** Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам приносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требований к конкретному рабочему месту.

**Должностная инструкция** является описанием основных функций, которые должен выполнять работник,

занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела человеческих ресурсов). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

**Квалификационная карта**, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

**Карта компетенций** (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей,

как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенций используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

**Привлечение кандидатов.** Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании Макдональдс в Москве, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

**Поиск внутри организации.** Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробует поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой

выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

**Подбор с помощью сотрудников.** Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто необъективны в отношении потенциала близких им людей.

**Самопроявившиеся кандидаты.** Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

**Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе.** Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие.

### **Выезд в институты и другие учебные заведения.**

Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.

**Государственные агентства занятости.** Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Такие учреждения обычно называются Федеральными бюро по трудоустройству, существуют они в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

**Частные агентства по подбору персонала.** Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно

важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

## **5. Отбор кандидатов на должность**

Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлено следующей схемой:

**Первичный отбор** → **Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов** → **Справки о кандидате** → **Собеседование с руководителем подразделения** → **Испытание** → **Решение о найме**

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются - *анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.*

**Анализ анкетных данных** (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора.

Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов. В то же время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата, с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития, можно с помощью **специальных тестов**. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском - космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи,

условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

**Экспертиза почерка**, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе, способность выполнять определенные производственные функции.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

**Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов.** Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций

организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседование сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций использует специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

**Справки о кандидате.** Для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов – если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора магазина, а в действительности он был экспедитором, это должно насторожить сотрудников отдела человеческих ресурсов.

**Выбор кандидата и предложение.** На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем подразделения, генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о

приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

### **Интеграция новых сотрудников в организацию.**

Подбор и прием на работу представляют собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать по мере того, как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнение по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а так же испытательный срок.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента – информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника.

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации и профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией отдела человеческих ресурсов.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения.

Как уже было сказано, наибольшее число новых сотрудников покидают организацию в первые три месяца работы. Хорошо подготовленные программы интеграции позволяют значительно сократить эти потери, однако избежать их полностью не удастся практически ни одной компании - люди увольняются по собственному желанию. Руководству организации чрезвычайно важно знать истинные причины их увольнений, поэтому отдел человеческих ресурсов должен собирать соответствующую информацию и анализировать ее. Наиболее распространенный метод сбора такой информации - собеседования с покидающими компанию работниками. В ходе собеседования необходимо узнать подробно о том, что побудило человека принять решение об увольнении, о его взаимоотношениях с руководством, коллегами и подчиненными.

## **6. Расстановка персонала**

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

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

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников, т.е. работники служб управления персоналом должны учитывать следующую цепочку (рис. 11).

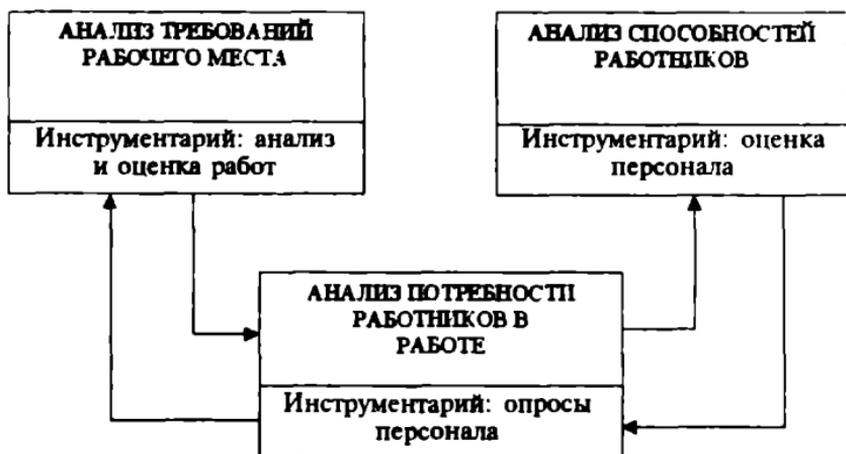


Рис. 11. Взаимосвязь требований при расстановке персонала

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

Первая проблема имеет две стороны. Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, новом распределении рабочих заданий, технологических изменениях, способствующих улучшению условий труда. Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или переквалификации работников.

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ и принимать во внимание личные качества работников. Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными

качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

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

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

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

Расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности.

Расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Правильная расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая

уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальное отклонение и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи является тарифно-квалификационные справочники (ТКС). Их применение позволяет избежать неоправданного разнорядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

## **7. Определение заработной платы и льгот**

Организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, районных коэффициентов и т.д.

**Тарифные системы** - совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли. Формы и системы заработной платы - это порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Что касается тарифных систем за рубежом, то можно выделить три их типа: американский, японский, западно-европейский.

В американских тарифных системах не принимаются во внимание никакие анкетные данные работников. За одинаковую работу выплачивается зарплата вне зависимости от квалификации, возраста и других качеств.

Японские тарифные системы, наоборот, учитывают многие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж. На этот тип тарифных систем оказал большое влияние традиционный в Японии способ найма рабочей силы.

Западноевропейские тарифные системы строятся обычно исходя из деления работников по продолжительности их профессиональной подготовки.

Существуют две формы заработной платы:

**сдельная**, при которой зарплата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работы.

Заработок равен числу произведенных единиц продукции, умноженному на расценку. Это преобладающая форма, но ее удельный вес снижается;

**повременная**, при которой зарплата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Сдельную оплату применяют:

при наличии количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады;

при наличии возможности у рабочих данного участка увеличить выработку;

при наличии возможности точного учета объемов выполняемых работ;

при возможности применения технического нормирования труда.

Сдельная оплата должна приводить к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов.

Повременную оплату следует применять на участках производства и работах в том случае, если отсутствует возможность увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов, когда функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса, при работе на конвейерных линиях с заданным режимом.

Она целесообразна и тогда, когда нет необходимости увеличения выпуска продукции.

Формы оплаты труда универсальны. Систем же оплаты труда в развитых странах было значительно больше, чем в нашей стране. В последнее время получили распространение две из них:

сдельно-регрессивная система, или "система дележа премий". При этой системе заработка растут медленнее, чем выработка;

системы нормирования дневной выработки. В этом случае выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

Среди систем премирования все большее распространение в США получает система "Скэнлон", основанная

на определенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции (P):

$$P = C_m + C_a + V + m,$$

где:  $C_m$  - затраты предметов труда;

$C_a$  - затраты, связанные с применением средств труда;

$V$  - затраты, связанные с использованием живого труда;

$m$  - прибыль, включенная в цену;

$V + m$  - чистая продукция;

$C_a + V + m$  - условно чистая продукция.

В случае успешной работы организации и экономии по зарплате образуется премиальный фонд в сумме этой экономии. 25% этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками.

Разновидностью этой системы является так называемая "формула общего коэффициента", основанная на доле расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно, это соотношение относительно стабильно на предприятиях. При помощи этого коэффициента находят допустимые расходы на зарплату. Если фактические затраты на зарплату меньше, то полученную экономию выплачивают в виде премий.

Широкое распространение принимают формы коллективного премирования. Их можно отнести к трем разновидностям:

система участия в распределении прибыли (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии);

система участия в результатах работы предприятия;

дивидендная система (участие в прибыли).

Системы участия в распределении прибылей не носят ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает их распространение, так как величина прибыли зависит от размера оборота, конъюнктуры, уровня цен и других факторов.

Системы участия в результатах работы строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других показателей.

Дивидендная система - гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и

коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения.

В конце 90-х годов отмечается тенденция стимулирования не индивидуальной, а коллективной выработки. Это обусловлено тем, что повышение производительности труда у отдельных работников начинает приводить к появлению узких мест, росту объемов полуфабрикатов, увеличению запасов. Ориентация на перевыполнение норм выработки может даже привести к ухудшению качества продукции.

Соотношение в уровнях оплаты труда работников с самой низкой и наиболее высокой зарплатой возросло с 1 к 4 в начале 90-х годов до 1 к 26 в конце.

Размер минимальной оплаты труда чрезвычайно низкий и искусственно сдерживается во многом из-за того, что вместо функции законодательного определения минимального уровня заработной платы он стал выполнять несвойственную ему роль технического норматива нормы определения величин социальных выплат и административных платежей.

Основным направлением государственной политики в области оплаты труда является обеспечение роста реальной зарплаты в тесной увязке с результатами работы, квалификацией, с тем, чтобы оплата труда стала главным источником денежных доходов населения.

**Определение льгот.** В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т.е. дополнительных благ, повышающих их жизненный уровень. В зависимости от организации, страны, отрасли льготы могут составлять до 50 и более процентов совокупного дохода работника.

К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим, связанным с ней выплатам) услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях и т.д.

При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов:

национальное и местное законодательство; рынок труда; налоговый режим; культурные традиции и особенности.

Основные виды льгот, которые предоставляются современными организациями своим сотрудникам, следующие: режим рабочего и свободного времени; страхование работников; медицинское страхование; страхование жизни; пенсионные выплаты.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по человеческим ресурсам.

## **8. Адаптация и профориентация принятых работников**

Это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Можно выделить три формы профориентационной работы:

**Профессиональное просвещение** - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности.

**Профессиональная информация** - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

**Профессиональная консультация** - это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его

здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала - управление адаптацией.

**Адаптация** - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними, сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

**психофизиологический** - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

**социально-психологический** - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

**профессиональный** - постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества);

**организационный** - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому

процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быструю и успешность адаптации.

Управление трудовой адаптацией требует решения, в первую очередь, трех организационных элементов. Это структурное закрепление функции управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;

- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

- специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

- подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

**Организация труда.** Следует обратить особое внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих

мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников.

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников; обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

- периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Поэтому расстановке кадров и лучшему их использованию способствуют внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Внутриорганизационные трудовые перемещения обусловлены, прежде всего, потребностями самой организации, которая представляет собой сложную социо-, технико-, экономическую систему, постоянно изменяющуюся

под влиянием научно-технического прогресса. Поэтому, каждая организация располагает возможностями для установления большего соответствия между требованиями рабочих мест и качественно развивающейся рабочей силой, а также для удовлетворения разнообразных потребностей работников.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

предоставление работнику работы, которая ему больше соответствует;

предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет; содействие освоению работником смежной специальности, с тем, чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников;

расширение опыта работника с целью, например, назначить рядового работника мастером, а управляющего низшего звена перевести на должность руководителя среднего или более высокого уровня.

Диапазон этих перемещений определяется: у рабочих - дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации, у специалистов и руководителей - дифференциацией профессий и должностей. Перемещения могут быть межпрофессиональными, междолжностными, перемещениями из одной категории персонала в другую (из рабочих в служащие или из служащих в рабочие).

## **9. Обучение, переобучение и повышение квалификации**

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для эффективной деятельности.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных

стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, таланты и знания людей необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Обучение и развитие в наши дни должны быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требуемых каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, - все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако, они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в Вашей организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению - консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

Кадровая политика организации, в частности, политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Распределить средства легче, чем их получить. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя — работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем расписании.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение — это относиться к обучению, как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием "человеческий капитал". Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по нетрудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инновационный проект.

Однако, на практике расчет доходов и расходов на обучение не так прост. Существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучение очень сложны. Тем не менее, сам подход к обучению, как к вложению средств, вносит серьезные изменения в политику организации. Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда и на уровне организации и на уровне отдельных менеджеров усилия будут направлены на то, чтобы сократить текучесть кадров, поощрить развитие карьеры персонала внутри организации. Руководители проявляют большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

В результате теоретических исследований, экспериментов, практического опыта сложились применяемые в практике организаций принципы организации обучения и

повышения квалификации персонала. Среди них нужно выделить:

- увязка обучения с решением общих производственных и кадровых задач;

- принципы индивидуализации программ обучения;

- тщательную методическую проработку программ;

- применение активных методов и сокращение сроков обучения;

- создание сети специализированных учебных центров повышения квалификации;

- обучение при передаче знаний, навыков и умений от руководителя к подчиненному и между коллегами.

В практике подготовки персонала применяются следующие формы организации учебного процесса: деловые игры; решение конкретных практических задач; создание разрешения проблемных ситуаций; использование дискуссий как инструмента получения новых знаний и решений; инновационные игры; тренинг; мозговая атака; обучение внедрению научных достижений на уровне изобретений и открытий; разбор (анализ) допущенных ошибок, их причин и способов предотвращения.

Основными методами и формами теоретической подготовки персонала являются: проведение лекций, семинарских занятий с использованием различных иллюстрированных материалов; изучение традиционных учебников, учебных пособий, специальных пособий; разбор (анализ) происшедших аварий и аварийных ситуаций; самостоятельная подготовка; обучение при помощи информационной интерактивной мультимедийной системы.

Система предусматривает обучение специалистов и рабочих, принимаемых на работу после школы, армии, техникума, колледжа, института, с других производств, и включает в себя следующие виды: первичное обучение (при приеме на работу); повышение квалификации; переподготовку (на новую специальность, подготовку специалистов для новой техники и технологии); обучение при назначении на более высокую должность.

Обучение персонала включает в себя несколько этапов:

- сбор информации о состоянии подготовки и навыков специалиста;

проведение входного контроля знаний, умений и личностных качеств специалиста;

определение состава необходимых знаний и умений, формирование индивидуальных программ обучения и групп обучаемых;

организация системы непрерывного индивидуального повышения уровня профессиональных знаний специалиста с текущим контролем;

выходной контроль знаний, аттестации специалистов с выдачей рекомендаций по дальнейшему их использованию.

В состав учебно-методического обеспечения обучения входят: программы обучения; программы краткосрочных семинаров; лекции; автоматизированные обучающие системы; видео-библиотеки для специалистов; тестовые программы.

В ряде организаций создаются системы непрерывного обучения персонала. Обучение в такой системе проводится в соответствии с перечнем основных профессий и специальностей. Формируются группы с указанием вида деятельности и периодичности обучения. Для каждой из них создается свой пакет обучения (паспорт рабочих мест, учебные программы, учебно-методические пособия, лекции).

**Повышение квалификации** занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу ряда причин:

повышение квалификации дешевле подготовки специалистов, если не брать во внимание дорогостоящие зарубежные стажировки;

меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала, сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства от трех дней до двух недель.

целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например,

“Персонал”, “Маркетинг”, “Ценные бумаги”. “Стандартизация”, “Качество” и т. д.

Изучение американского, европейского и японского менеджмента, приспособление его к особенностям нашей социальной системы, обобщение современных концепций отечественных ученых-педагогов позволяют сформулировать *принципы повышения квалификации руководителей и специалистов.*

*Первый.* Всестороннее развитие личности слушателя по сферам человеческой деятельности (управленческая, экономическая, экологическая, научная, художественная, педагогическая, физкультурная и медицинская). Учебное заведение должно создать условия для развития личности человека в тех сферах, где он недостаточно подготовлен.

*Второй.* Целевая интенсивная подготовка на базе широкого набора учебных модулей. Целевая подготовка реализуется путем сочетания двухуровневого обучения. Сначала, в течение 1 недели проводится базовый курс проблемных лекций и деловых игр по управлению, экономике, социологии, психологии, маркетингу и др. Затем, в течение 3-6 дней - специализированные семинары по одной из выбранных слушателем дисциплин. Интенсивное обучение по 8-12 ч. позволяет дать слушателям новые знания в течение короткого времени. Обучение с отрывом от производства позволяет сконцентрировать усилия на повышении квалификации и заботе о здоровье. Это менее утомительно, чем 2-4-месячное обучение по 6 часов в день без отрыва от производства.

*Третий.* Широкое использование методов активного обучения (МАО) с доведением их до 60-75% от общего фонда учебного времени. К ним относятся: деловые и ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, аукционы идей, круглые столы, социально-психологические тренинги, практические занятия в малых группах в форме диалога с преподавателем, программированное обучение с использованием ЭВМ и др. Использование активных форм обучения позволяет мобилизовать внутренний потенциал человека и в игровой ситуации моделировать решение управленческих проблем.

*Четвертый.* Привлечение высококвалифицированных ученых, педагогов и руководителей и ориентация обучения

на личность преподавателя. Для этого в школе бизнеса должны работать лучшие преподаватели из вузов и НИИ, высококвалифицированные специалисты предприятий, известные государственные и хозяйственные руководители, деятели культуры и искусства и др. Концентрация в школах бизнеса лучших кадров преподавателей может несколько ослабить вузовскую форму подготовки специалистов. Однако, на это следует пойти ввиду важности цели - быстрой подготовки руководителей предприятий, их подразделений и главных специалистов. В условиях рыночной экономики перераспределение кадров преподавателей произойдет достаточно быстро.

*Пятый.* Гибкая обратная связь со слушателями. Устанавливается путем учета индивидуальных интересов руководителей и специалистов на основе их социологического опроса о желательной программе обучения до начала занятий и ежедневного анкетирования слушателей по результатам учебного дня с помощью балльной системы оценок. Ведение рейтинга преподавателей осуществляется гласно. Устанавливается определенная зависимость оплаты труда от результатов оценок слушателей.

*Шестой.* Комплексная оценка потенциала слушателей. Реализуется путем балльной оценки профессиональных знаний и умений, творческой и деловой активности, социологии и психологии личности, здоровья и работоспособности и т.д. Оценка характеризует потенциал человека в конкретной программе обучения и группе слушателей и может служить основой для последующего продвижения по службе. Постоянное ведение рейтинга в условиях гласности способствует развитию духа конкуренции, состязательности и мобилизации творческой активности.

*Седьмой.* Индивидуально-групповой метод обучения. Принцип реализуется путем совмещения поточных проблемных лекций, где присутствуют все слушатели (до 50 чел.), групповой формы проведения методов активного обучения (до 25 чел.), лабораторных работ и тренингов с малыми группами (до 12 чел.) с индивидуальными консультациями, когда идет прямой диалог "преподаватель - слушатель". Индивидуально-групповой метод позволяет использовать потенциал и интересы отдельного человека и

принцип коллективизма, когда работает группа слушателей.

*Восьмой.* Автоматизация учебного процесса с использованием современных технических средств, прежде всего персональных компьютеров, учебного телевидения, кодоскопов, аудиовизуальных технических средств, видеокамер и видеомагнитофонов, средств программированного обучения и др. Применение технических средств позволяет, с одной стороны, сократить затраты труда преподавателей и повысить активность управления учебным процессом, с другой стороны, преодолеть психологический барьер у слушателей к использованию технических средств в практической работе. В перспективе, каждому слушателю должна быть предоставлена возможность обучения на автоматизированном рабочем месте по своей специальности.

Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей. Учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, целей и задач работы, исходных данных, методики проведения, перечня технических средств, списка литературы и способа контроля полученных знаний. В общем виде программа обучения состоит из четырех видов учебных модулей (в скобках приведен примерный объем в процентах от общего числа учебных часов):

- проблемные лекции (до 25);
- методы активного обучения (не менее 50);
- лабораторные и практические занятия (до 15);
- оздоровительный комплекс (до 10).

Необходимо разрабатывать несколько типовых программ подготовки из

расчета 8-10 учебных часов в день. Типовые программы видеоизменяются в зависимости от желаний заказчиков, интересов слушателей, состава преподавателей и сроков проведения. Общая структура программы повышения квалификации показана на рис. 12.

Программа краткосрочного обучения руководителей основана на концепции всестороннего развития личности. Составление конкретной программы обучения является достаточно трудным делом, которое целесообразно выполнять

директору предприятия или его заместителю по персоналу. При составлении программы обучения необходимо учитывать целый ряд факторов:

продолжительность программы обучения и сроки ее проведения;

интересы заказчика (предприятия, организации, учреждения) по использованию конкретного набора учебных модулей;

сводные результаты индивидуального анкетирования будущих слушателей;

место проведения учебных занятий (предприятие или пансионат; пансионат значительно лучше, т.к. на предприятии слушателей "дергают");

состояние учебной базы (число аудиторий, размещение людей, объем сервисных услуг);

уровень занятости преподавателей в период проведения обучения (от 4 до 8 ч.);

наличие технических средств обучения (доска, кодоскоп, компьютер, видеосистема): типовой распорядок учебного дня (график занятий).



Рис. 12. Структура программы повышения квалификации

В программе обучения, выдаваемой слушателям, должны присутствовать следующие разделы:

общие сведения об учебном заведении: расписание занятий на всю программу (месяц);

перечень нормативных документов о предприятии (устав, положения, инструкции);

список преподавателей и администрации учебного заведения;

список слушателей с их служебными и домашними адресами;

структура рейтинга слушателей; перечень раздаточных методических материалов;

список рекомендуемой литературы;

координаты учебного заведения, предприятия, пансионата и план размещения аудиторий.

Планомерная подготовка учебного процесса является основой эффективной организации подготовки руководителей и специалистов.

## **10. Оценка трудовой деятельности**

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно они используют находящиеся в их распоряжении ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе, каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации

работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.

планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, в должности или увольнении. В последнем случае наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.

Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны, и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

**Оценка трудовой деятельности** - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом, важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы и ее результаты.

Поэтому, при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки, и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников: руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников. Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

- оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

- занимают значительную часть рабочего времени персонала;

  - их сравнительно немного (4 - 6);

  - составляют 80% всех результатов;

- приводят к достижению целей организации или подразделения.

Организации оптимизируют системы оценки персонала за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников - высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо решить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому

организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности, очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и, по существу, является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Личные цели - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и то, и другое. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

## 11. Формирование резерва кадров

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва:

- профессиональный отбор кадров;
- модели рабочих мест: результаты аттестации кадров;
- философия предприятия;
- кадровые (личные) дела сотрудников;
- штатное расписание предприятия: планы служебной карьеры.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Основными этапами формирования резерва кадров являются:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

- предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;

опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества;

состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров.

Отбор кандидатов должен проводиться на конкурентной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

Решение о включении работников в группы резерва принимается специальной комиссией и утверждается приказом по организации.

Для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе.

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого) и поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии "чужаков", основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

Значительно сложнее обстоит дело на предприятиях малого бизнеса, где работает не более 50 человек. Накладно, да и психологически невозможно держать в штате двух секретарей-референтов, двух главных бухгалтеров, юрисконсультов, программистов, маркетологов. Реальным способом является совмещение профессий и должностей с постоянным обучением кадров и горизонтальной ротацией персонала. С другой стороны, необходима кадровая конкуренция и устранение незаменимости любого рабочего или служащего.

Современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

обеспечение главного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – преемников (или дублеров) и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако, для этого данная система должна быть хорошо продумана и должна соответствовать стратегическим целям развития организации и ее культуре

**Типовые модели карьеры.** В работе отмечается, что многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

*Карьера "трамплин"* широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно, меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом, "прыжок с трамплина", ввиду ухода на пенсию.

*Модель карьеры "лестница"* предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с "первых ролей". Поэтому, она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

*Модель карьеры "змея"* пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 г.). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления.

*Модель карьеры "перелутье"* предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта модель может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

## **12. Движение персонала**

**Порядок увольнения работника.** При определенных условиях сотрудник может быть уволен с предприятия, то есть с ним прекращен трудовой договор. Трудовой договор при достижении договоренности сторонами прекращается в срок, определенный сторонами. Оформляется увольнение приказом или распоряжением администрации.

**Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.** Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но не одинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, тогда как термин "карьера" в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим сложившуюся в нашей стране систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации.

Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей.

*Первый этап* - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

*Второй этап* - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в

его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

*Третий этап* - работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные ВУЗы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводятся вторичный отбор и тестирование.

*Четвертый этап* - работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основании анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента наставник, совместно со специалистами подразделений управления, персоналом составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

*Пятый этап* - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - сложный и тонкий процесс. Одна из главных трудностей - выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых

вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение работника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Это прерогатива специальной комиссии, состоящей из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений управления персоналом, а при необходимости - независимые эксперты.

### **13. Система развития персонала**

В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция. В соответствии с ней, человек - это главный субъект управления, который не может рассматриваться как трудовой ресурс. Эта философия широко пропагандируется лидерами японского бизнеса и заключается в рассмотрении человека как члена семьи (компании), а функция менеджмента состоит в управлении социальным существом (человеком).

Всестороннее развитие личности человека является непрерывным и целенаправленным процессом воспитания и обучения, в котором основными субъектами выступают человек и его семья, предприятие или организация, где он работает, образовательные и культурные учреждения. Исходными данными для управления развитием личности выступают:

- социальные подсистемы человека;
- материалы тестирования и диагностики личности;
- жизненные цели человека - философия предприятия;
- социальные нормативы, включая "потребительскую корзину";
- контракт работника;
- коллективный договор;

перечень образовательных и культурно-оздоровительных учреждений;

программы образовательных услуг и условия приема.

Процесс управления всесторонним развитием личности человека на предприятии включает в себя ряд этапов:

постановка целей социального развития;

комплексная оценка работников (медицинская, психологическая, физкультурная, профессиональная, эстетическая, экологическая и др.);

расчет социальных нормативов для конкретной категории работников;

расчет плановых заданий по развитию личности на перспективу;

определение необходимых ресурсов и финансовых средств;

разработка плана социального развития, доведение плановых заданий до конкретных подразделений с помощью коллективных договоров,

организация культурно-просветительской, воспитательной и образовательной деятельности;

оперативный учет и контроль выполнения коллективного договора и плана социального развития;

анализ выполнения годовых и квартальных планов повышения квалификации персонала.

Показатели всестороннего развития личности человека отражаются в следующих документах:

образовательных (аттестат зрелости, диплом об окончании техникума или вуза, сертификаты и свидетельства об окончании курсов, дипломы о присуждении ученых степеней, аттестаты о присвоении почетных званий и др.);

кадровых (характеристика, рекомендательное письмо, трудовая книжка, приказы по личному составу, контракт сотрудника, материалы по аттестации кадров);

документах по научно-техническому прогрессу (авторские свидетельства об изобретениях, рационализаторские предложения, планы технического развития, научные статьи, отчеты по НИР и ОКР, доклады и сообщения на конференциях, отчеты о работе кружков качества и др.);

медицинских документах и свидетельствах достижений в физкультуре и спорте: медицинских картах, справках,

больничных листах, спортивных разрядах, сдаче комплекса ГТО, дипломах за участие в соревнованиях, грамотах, кубках и медалях за победы в турнирах;

документах, подтверждающих культурный и эстетический уровень (дипломы за участие в конкурсах и выставках, публикации в газетах, интервью на радио и по телевидению, материалы социологических опросов и т.п.).

Таким образом, управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом предприятия и каждого менеджера, который стремится наладить хорошие отношения в своем трудовом коллективе. Развитие личности целесообразно осуществлять на системной основе, базируясь на концептуальной схеме понятий, характеризующих человека, и целевом планировании становления человека как социальной индивидуальности. Современные теории управления персоналом выделяют человека в качестве главного субъекта управления, исходя из индивидуальных особенностей которого, формируются корпоративная культура и стратегия развития предприятия. Не случайно и появление новой цели управления персоналом - повышение качества трудовой жизни.

## **Глава 5. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ УПРАВЛЕНЦЕВ: УРОВНИ, КРИТЕРИИ, СОДЕРЖАНИЕ**

- 1. Модель формирования и оценки профессионализма менеджера**
- 2. Содержание уровней профессионализма менеджера**
- 3. Методика оценки и распределения управленческих задач и технологий по уровням профессионализма менеджера**
- 4. Методика определения нормативов по управленческим должностям**

### **1. Модель формирования и оценки профессионализма менеджера**

Концепция кадровой политики организации должна ориентироваться на решение новых задач на основе постоянного развития потенциальных возможностей личности работника и организации, рационального их использования.

Необходимо постоянно моделировать организационное функционирование и развитие. Применительно к управлению персоналом необходимо моделировать также развитие профессиональной компетенции специалистов и эффективно управлять движением персонала.

Успех организационного развития связан с оценкой своих возможностей, а также внутренних и внешних опасностей. Обновление организации представляет собой процесс предложения, создания и сохранения необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или оставаться жизнеспособной и конкурентоспособной, адаптироваться к новым условиям среды.

Оценка внутренних возможностей организации это прежде всего оценка персонала, определение его инновационного потенциала.

Разработаны многочисленные методики оценки персонала. Рассмотрим модель формирования и оценки профессионализма менеджера (рис. 13). На основе методики,

заложенной в модели, а также паспорта должности можно оценить соответствие специалиста занимаемой должности.

Для оценки профессионализма специалиста можно применять различные методы диагностики персонала, например, экспертный метод, тестирование, анкетирование, деловые и имитационные игры, кейсы и т.д. Важно также определение уровня профессионализма менеджера. Содержательно описать уровни можно с помощью управленческих задач и технологий. Определив уровень профессионализма, можно принимать решения в области профессиональной компетенции специалиста.

Для того, чтобы определить соответствие менеджера занимаемой должности, необходимо экспертным путем получить нормативы уровней профессионализма и уровня знаний по управленческим должностям.

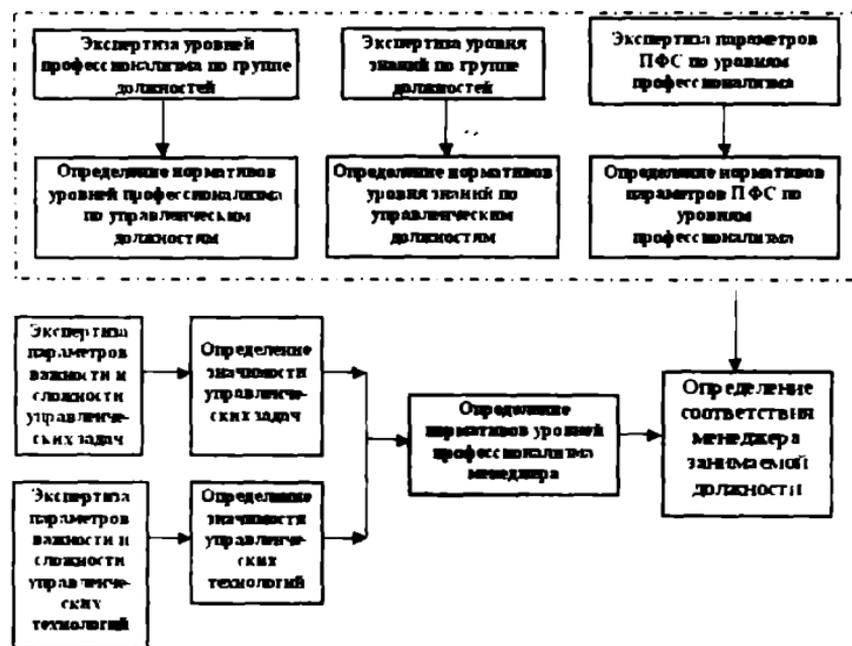


Рис. 13. Модель формирования и оценки профессионализма менеджера

## **2. Содержание уровней профессионализма менеджера**

**Профессиональная управленческая деятельность** предъявляет к человеку, входящему в нее, определенный набор требований. Если менеджер соответствует этим требованиям, то его можно назвать профессиональным управленцем. Степень соответствия менеджера предъявляемым к нему требованиям может быть разной. Качественно определенные степени соответствия требованиям профессиональной деятельности называются уровнями профессионализма.

Выделенно 10 **уровней профессионализма менеджера** (табл. 4.).

Определенный уровень профессионализма менеджера может быть охарактеризован как требованиями, предъявляемыми к самой управленческой деятельности (например, наличие средств управленческой деятельности этого уровня, наличие технологий принятия управленческих решений на этом уровне и т.п.), так и требованиями, которые предъявляются к профессионалу-управленцу этого уровня (например, уровень знаний, умение решать управленческие задачи, умение применять управленческие технологии).

Содержательно описать уровни профессионализма менеджера можно с помощью задач, решаемых на определенном уровне, и технологий, применяемых для их решения.

## **3. Методика оценки и распределения управленческих задач и технологий по уровням профессионализма менеджера**

**Управленческая деятельность** в любой среде реализуется с помощью различного набора процедур. Существует ограниченное количество видов управленческой деятельности, в том числе: управление объектами; управление поведением живых организмов; управление жизнедеятельностью человека; управление противодействием; управление согласовательными процессами; управление

Таблица 4

## Уровни профессионализма менеджера

Уровень профессионализма	СОДЕРЖАНИЕ
Первый	Становление исполнительской деятельности менеджера: выбор направления деятельности, применение теоретических знаний на практике, понимание обязанностей исполнителя. Деятельность осуществляется под руководством более опытных специалистов (наставников)
Второй	Решение простых задач. Знание одного алгоритма решения, который соответствует условиям решения задачи
Третий	Освоение набора стандартных решений по определенному типу задач. Представление об условиях, в которых каждое из решений применимо, и, в случае необходимости, решение какой-либо задачи из этого типа. Знание наиболее подходящего способа решения задачи и его реализация. Приобретение способности участия в групповой работе
Четвертый	Осуществление контроля за деятельностью подчиненных, выделение задач, вытекающих из стратегии организации
Пятый	Осуществление контроля за процессом реализации решения. формулирование новых задач
Шестой	Приобретение способности локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить
Седьмой	Участие в решении проблем, поставленных и решенных другими. Приобретение опыта управления существенно изменяющейся деятельности на основе аналогий и сравнения
Восьмой	Приобретение способности самостоятельно ставить и решать проблемы, самостоятельная проблематизация и депроблематизация прежней деятельности. Инновации в деятельности становятся нормой
Девятый	Приобретение способности перехода с одного уровня на другой с адекватным временем пребывания на каждом из них. Решение и проблем, и задач. Приобретение завершенности, целостности пребывания в управленческой деятельности
Десятый	Способность к саморазвитию в профессиональной деятельности

мыслекоммуникацией; управление исполнительской деятельностью; управление кооперативной деятельностью.

Модель управленческой деятельности представлена на рис. 14.

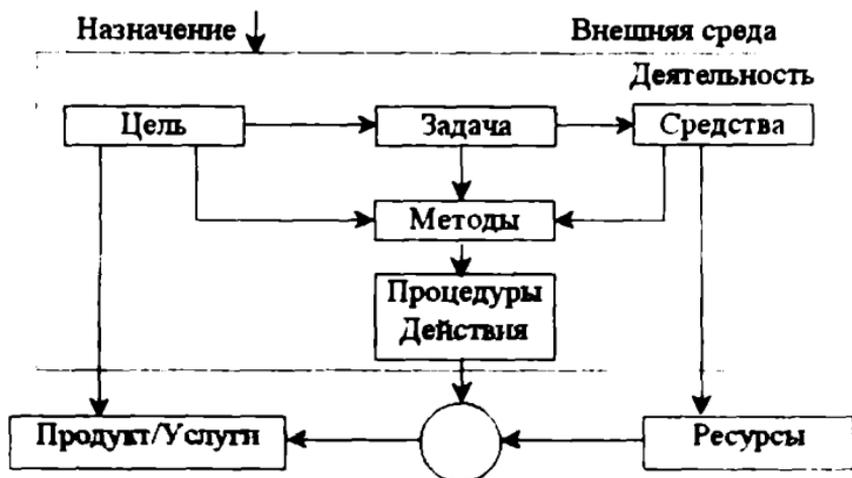


Рис. 14. Модель управленческой деятельности

Каждый вид деятельности в соответствующем типе управления реализуется с помощью конкретных **управленческих технологий**.

**Управленческая технология** — это специально организованная область знания о способах и приемах оптимизации жизнедеятельности человека в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов; способ осуществления деятельности, на основе ее рационального расчленения на процедуры и операции с последующей координацией и синхронизацией и выбора оптимальных средств и методов их выполнения.

Управленческая технология - важнейший элемент механизма управления, средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык практики управления. Единицей управленческих технологий являются процедуры и операции.

Процедура — набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. Операция —

непосредственное действие, путь решения в рамках данной процедуры.

Управленческими технологиями могут быть модели принятия управленческих решений, выработки стратегии, инновационной деятельности и другие. Управленческие технологии могут формироваться и искусственно, путем выстраивания определенных логических, социальных и психологических средств. Однако, несмотря на различия, все управленческие технологии имеют одинаковые свойства, ориентированы на решение управленческих задач.

Управленческие технологии организации могут быть разделены на две категории: технологии по подготовке управленческих решений (технологии диагностики) и технологии их реализации. В первом случае речь идет о создании алгоритмизированного диагностического средства, позволяющего определить, насколько состояние диагностируемого объекта соответствует требуемому уровню. Технология реализации – алгоритмизированная система средств, обеспечивающая доведение объекта до этого эталонного состояния

Целью управленческой технологии является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Управленческие технологии позволяют менеджерам выявлять, использовать и развивать скрытые потенциалы организации.

Эффективность технологии управления – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде. Его получение возможно при определенных условиях.

Критерии эффективности технологии управления – простота (она не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные этапы или операции); гибкость (адаптация к изменяющейся обстановке); надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма); экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной); удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология окажется бесполезной, если она неудобна для людей).

Специфика управленческих технологий заключается в следующем:

наличие определенной цели или желаемой ситуации;

искусственное или естественное сочетание процедур;

использование современных достижений философии, методологии, логики, социологии, психологии и других наук;

проявление в виде проекта либо в операционном виде.

Технологии менеджмента можно классифицировать по разным признакам: лидерства, конфликта, коммуникации, власти и влияния, мотивации и ролевые. Такой подход позволяет выбирать, в зависимости от назначения и сферы применения, соответствующие процедуры решения управленческих задач, достигать цели организации.

Менеджмент представляет собой управленческую деятельность в довольно большом ряде областей функционирования предприятия. Поэтому выделяют следующие виды менеджмента: стратегический; информационный, управление маркетингом; производственный, управление качеством; финансовый; управление персоналом; организационное поведение, международный; инновационный и др.

Каждый из видов менеджмента не может существовать обособленно. Между ними существует взаимосвязь, на основе связи отдельных задач в рамках каждого вида менеджмента.

**Задачи** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены установленным способом в заранее определенные сроки. Управленческие задачи делятся на две категории: работа с людьми и с информацией.

Управленческие задачи можно классифицировать как хорошо и плохо структурированные. Хорошо структурированные задачи могут быть решены с помощью алгоритмов, тогда как плохо структурированные задачи поддаются решению лишь с помощью эвристик. По мере перехода от первых ко вторым точность формулировки задачи, точность процедуры ее решения и строгость доказательства того факта, что получено именно то решение, падают.

Введем определение следующим параметрам управленческих технологий и задач:

важность – необходимость решения задачи и исполнения технологии для организации;

сложность – возможность появления препятствий или трудностей, связанных с необходимыми ресурсами для решения задачи или исполнения технологии.

Данные параметры являются интегральными. Параметр важности включает следующие показатели:

своевременность – необходимость решения задачи или исполнения технологии к определенному сроку;

достоверность – уровень качества выходной информации при решении задачи или исполнении технологии;

надежность – способность задачи (технологии) из входных данных получать необходимый результат.

Параметр сложности включает:

сложность информационную – необходимость применения разнообразной информации для решения задачи или исполнения технологии;

сложность методическую – необходимость применения четкого состава и определенной последовательности процедур и операций решения задачи или исполнения технологии;

сложность техническую – сложность применяемого алгоритма, необходимость применения технических средств, в т.ч. ЭВМ.

Для оценки параметров важности и сложности управленческих задач и технологий необходимо проведение экспертизы. В качестве экспертов должны выступать компетентные лица, например, менеджеры среднего и высшего звена, которые сталкиваются с решением управленческих задач и освоением управленческих технологий в реальной деятельности.

Удельный вес параметра сложности может принимать различные значения, в зависимости от конкретной задачи (технологии), условий ее решения (исполнения) и других факторов (чаще всего 0,5; 1; 1,5).

После обработки данных получаем показатели значимости управленческих технологий и задач. Для получения нормативов уровней профессионализма необходимо перевести полученные значения показателей значимости в целые числа через таблицу перевода (табл. 5).

После перевода показателей значимости в целые числа получаем соответствие задач (технологий) определенному уровню профессионализма менеджера. На основе этого можно составить **содержательное описание уровней профессионализма менеджера.**

**Таблица 5**

**Перевод показателей значимости в уровни профессионализма**

<b>Уровень профессионализма менеджера</b>	<b>Диапазон оценок</b>
1	0,5 – 1,4
2	1,5 – 2,4
3	2,5 – 3,4
4	3,5 – 4,4
5	4,5 – 5,4
6	5,5 – 6,4
7	6,5 – 7,4
8	7,5 – 8,4
9	8,5 – 9,4
10	9,5 – 10

**Первый уровень.** Освоение **технологии** ведения телефонных разговоров, деловых бесед (до двух человек) с клиентами, коллегами и начальством.

**Второй уровень.** Освоение **технологии** публичного выступления (до пяти человек); деловых бесед (до четырех человек) с клиентами, коллегами и начальством.

**Третий уровень.** Приобретение способности **решать задачи:** учета объема продаж в прошлые периоды; учета наличия финансовых ресурсов, необходимых для развития деятельности; учета человеческого фактора (например, пропаганда идеи качества); учет выполнения показателей качества; учет хода выполнения производственной программы.

**Освоение технологии:** публичного выступления (до 15 человек); деловых бесед (до шести человек) с клиентами, коллегами и начальством; совещания (до пяти человек), убеждения (до двух человек), учета.

**Четвертый уровень.** Приобретение способности решать следующие задачи: анализ взаимоотношений персонала, отношений руководства; анализ кадрового потенциала организации; контроль деловой карьеры; контроль за соблюдением требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда; контроль маркетинговых мероприятий; контроль эффективности использования финансовых ресурсов; учет финансовой деятельности; контроль за выполнением стратегии; организация базы данных о качестве продукции; организация внутреннего аудита, системы качества.

**Освоение технологии:** публичного выступления (до 50 человек); деловых бесед (свыше шести человек) с клиентами, коллегами и начальством; совещания (до 15 человек); ведения переговоров (до двух человек); убеждения (до четырех человек); делового этикета; контроля, организации и планирования деятельности (до 10 человек); роли представителя; власти, основанной на вознаграждении и принуждении; постановки задачи.

**Пятый уровень.** Приобретение способности решать следующие задачи: планирование деловой карьеры; планирование расширения ассортимента продукции; планирование цен на продукцию (услуги); анализ активов предприятия и их источников финансирования; анализ источников дополнительного финансирования; анализ финансовой отчетности; экспертиза инвестиционных проектов; анализ внешней и внутренней среды организации; анализ стратегии; анализ позиции предприятия в конкурентной борьбе; анализ и выбор местоположения производства; анализ и выбор места размещения оборудования; планирование численности персонала, профессионального состава и т.д.; контроль надежности и ремонта оборудования; анализ затрат на обеспечение качества; планирование методов контроля качества; планирование повышения показателя качества.

**Освоение технологии:** публичного выступления (до 300 человек); совещания (до 50 человек); ведения переговоров (до четырех человек); убеждения (до шести человек); анализа; контроля, организации и планирования деятельности (до 100 человек); мотивации и аудита организации

(до 10 человек); управления командой; роли инициатора; законной власти.

**Шестой уровень.** Приобретение способности решать **следующие задачи:** организация подбора кандидатов на вакантные должности; организация информационного обеспечения системы кадрового управления; организация отбора целевых рынков; планирование методов распространения и продвижения товаров; организация обеспечения предприятия финансовыми ресурсами; планирование дивидендной политики; планирование миссии и целей организации; организация принятия стратегических решений; контроль качества технологических процессов и операций; анализ качества продукции с учетом требований потребителя; анализ ресурсной базы; анализ инновационной деятельности; планирование организационного обеспечения инновационной деятельности; организация опытного производства новой продукции; контроль эффективности инноваций.

**Освоение технологии:** публичного выступления (свыше 300 человек); совещания (до 300 человек); ведения переговоров (до шести человек); убеждения (свыше шести человек); контроля, организации и планирования деятельности (до 1000 человек); координации деятельности (до 10 человек); мотивации и аудита организации (до 100 человек); роли распространителя информации; формулирования цели.

**Седьмой уровень.** Приобретение способности решать **следующие задачи:** организация профессиональной и социально-психологической адаптации работников; регулирование мотиваций персонала; контроль расходов на заработную плату; организация системы маркетинговых исследований; анализ рынков потребителей и предприятий; планирование комплекса маркетинга; прогнозирование сбыта; организация управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия; организация системы стратегического мышления; планирование процесса и способов производства; планирование производственной программы; прогнозирование качества продукции; контроль качества материалов, комплектующих и готовой продукции; прогнозирование изменений внешней среды.

**Освоение технологии:** совещания (свыше 300 человек); ведения переговоров (свыше шести человек); прогнозирование

вания; контроля, организации и планирования деятельности (свыше 1000 человек); координации деятельности (до 100 человек); мотивации и аудита организации (до 1000 человек); управленческого консультирования (до 10 человек); роли лидера; экспертной и эталонной власти.

**Восьмой уровень.** Приобретение способности решать следующие задачи: организация обучения/переобучения, повышения квалификации персонала; анализ правовых вопросов в трудовых отношениях; организация пробного сбыта; организация разработки бизнес-идей и новых концепций.

Освоение **технологии**: регулирования; координации деятельности (до 1000 человек); мотивации и аудита организации (свыше 1000 человек); управленческого консультирования (до 100 человек); роли устраняющего нарушения и связующего звена; формулирования проблемы, выбора критериев (показателей, признаков), поиска альтернатив решения проблемы (задачи); управления конфликтом; бизнес-проектирования.

**Девятый уровень.** Приобретение способности решать следующие задачи: организация проектирования товара; организация системы управления качеством; координация процессов выпуска продукции.

Освоение **технологии** координации деятельности (свыше 1000 человек), управленческого консультирования (до 1000 человек); роли главы.

**Десятый уровень.** Приобретение способности решать следующие задачи: координация стратегической деятельности; регулирование хода выполнения производственной программы; регулирование и координация инновационной деятельности.

Освоение **технологии** составления программы реализации проблемы (задачи), управленческого консультирования (свыше 1000 человек).

#### **4. Методика определения нормативов по управленческим должностям**

На первоначальном этапе применения любой методики нормативы можно получить только с помощью экспертизы,

т. е. опроса компетентных лиц, в данном случае менеджеров среднего и высшего звена.

**Алгоритм расчета результатов.** После описания уровней профессионализма менеджера для практического применения полученной информации необходимо определить нормативы уровней профессионализма для различных должностей.

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждой оцениваемой должности. Следующий этап – расчет средних оценок уровня профессионализма по каждой должности (Д):

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n},$$

где:  $D_i$  – оценка i-го эксперта,  
 $n$  – количество экспертов.

После округления средних оценок экспертов до целого числа получаем норматив уровня профессионализма по должности.

Одним из важных требований, предъявляемых к менеджеру-профессионалу, является определенный уровень знаний в различных областях (знание экономики, психологии, информационных технологий и т. д.). Особенно важным является уровень знаний по видам менеджмента (стратегический, финансовый, инновационный менеджмент и т. д.).

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждой оцениваемой должности. Первый этап – расчет средних оценок уровня знаний в определенной области по каждой должности

$$Z_j = \frac{\sum_{i=1}^n Z_{ij}}{n},$$

где:  $Z_{ij}$  – оценка i-го эксперта по j-той области знаний,  
 $n$  – количество экспертов.

После округления средних оценок экспертов до целого числа получаем норматив уровня знаний в определенной области по должностям.

Второй этап – расчет интегрального показателя уровня знаний по каждой должности (У):

$$Y = \frac{\sum_{j=1}^m Z_j \cdot k}{m}$$

где:  $m$  – количество областей знаний,

$k$  – удельный вес определенной области знаний.

В результате проведенных расчетов получаем норматив уровня знаний по должности.

Определенный уровень профессионализма предъявляет требования и к некоторым деловым и личностным качествам менеджера (способность поддерживать деловые отношения, стремление к новому, умение разбираться в людях и т. д.). Для проведения экспертизы разработан экспертный лист оценки уровня знаний и качеств менеджера по уровням профессионализма менеджера. Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждому оцениваемому качеству или области знаний.

Следующий этап – расчет средних оценок качеств (уровня знаний по областям) по уровням профессионализма

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_{ji}}{n}$$

где  $K_{ji}$  – оценка  $i$ -го эксперта по  $j$ -тому качеству (области знаний) по  $l$ -тому уровню профессионализма.

После округления средних оценок экспертов до целого числа, получим нормативы оценок качеств (уровня знаний по областям) по уровням профессионализма менеджера.

## **Глава 6. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНЦА**

- 1. Методика оценки профессионально – функционального состояния менеджера**
- 2. Сущность метода экспертных оценок**
- 3. Алгоритм расчета результатов**
- 4. Нормы и интерпретация результатов экспертизы**
- 5. Альтернативные методы оценки параметров**

### **1. Методика оценки профессионально-функционального состояния менеджера**

В условиях рынка особое внимание следует уделять различным элементам научного менеджмента. Менеджмент персонала, управление человеческими ресурсами стали важнейшими составляющими организационно-управленческой деятельности организаций всех форм собственности.

Залог успеха деятельности любой организации – это, прежде всего, квалифицированное руководство персоналом. Необходимо создание эффективной системы управления трудовыми ресурсами, включающую в себя: кадровую политику, набор, отбор, адаптацию, аттестацию персонала, формирование резерва, мотивацию, подготовку и переподготовку кадров и т. д.

Качественные сдвиги в нашей экономике предъявляют более высокие требования к специалистам сферы управления. Поэтому возникает необходимость объективной оценки управленческого персонала. Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять функцию регулирования в отношении деятельности оцениваемых управленцев. Предложенная методика оценки ПФС (профессионально-функционального состояния) управленцев основана на методе экспертных оценок.

Проанализировав различные системы оценки персонала, можно сделать вывод, что в основном все они ориентированы на определение профпригодности. Этого не всегда достаточно, ибо на способность решать задачи определенного качества и сложности кроме профессионализма влияют и другие факторы. Поэтому, для комплексной оценки персонала необходимо рассматривать ПФС в целом.

Успешное решение задач, стоящих перед специалистом, зависит от показателей некоторых параметров, определяющих его ПФС.

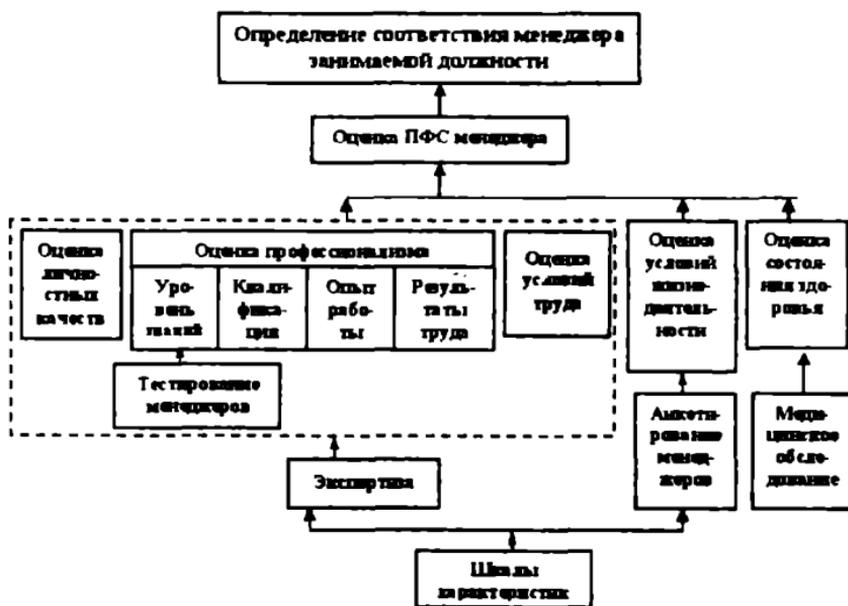


Рис. 15. Модель формирования и оценки ПФС менеджера

Параметры ПФС можно объединить в группы:

**личностные качества** (организаторские способности, волевые качества, деловые качества, культура, отношения);

**здоровье;**

**профессионализм** (образование, квалификация, опыт работы, результаты труда);

**условия труда в организации** (оплата труда, физические условия труда, социально-психологические условия);

**условия жизнедеятельности вне работы** (бытовые условия, психологический климат в семье, социально-экономические условия в государстве и регионе).

Таким параметрам, как личностные качества, профессионализм, условия труда в организации и жизнедеятельности вне работы, дается интегральная оценка, т.е. они, в свою очередь, состоят из нескольких составляющих элементов (табл. 6).

**Таблица 6**

**Параметры профессионально-функционального состояния специалиста**

Личностные качества	Здоровье	Профессионализм	Условия труда в организации	Условия жизнедеятельности вне работы
Деловые качества (1...15)	Состояние здоровья (67)	Образование (45...56)	Оплата труда	Бытовые условия
Организаторские способности (16...19)		Квалификация (57...66)	Физические условия труда	Психологический климат в семье
Волевые качества (20...25)		Опыт работы (68)	Социально-психологические условия	Социально-экономические условия в государстве
Культура (26...30)		Результаты труда (69)		Социально-экономические условия в регионе
Отношения (31...44)				

После качественного анализа встает вопрос о количественной оценке ПФС. Для этого можно использовать один из методов экспертных оценок. Основными методами экспертных оценок являются: индивидуальный (согласование оценок), групповой, метод Дельфи, метод "мозговой атаки".

*Групповой метод* основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы.

*Метод Дельфи* предусматривает сочетание согласования индивидуальных оценок с последовательным знакомством каждого эксперта с оценками остальных.

*Метод "мозговой атаки"* не предполагает жестких ограничений для экспертов. Данный метод опирается на

гипотезу, что среди большого числа идей всегда имеется хотя бы одна хорошая.

Для определения ПФС специалиста целесообразно использовать метод согласования оценок с некоторой модификацией. Он заключается в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а затем с помощью какого-либо приема эти оценки объединяются в одну обобщенную (согласованную).

Конкретные механизмы оценки могут быть различными: все категории экспертов заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму и т.д.

Основные направления методики оценки ПФС специалиста: ориентирование работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров и специалистов, на оценку тех свойств и качеств, которые необходимы руководителям для осуществления управленческой деятельности в условиях интенсивной экономики; оценка возможностей работников перед назначением на должность; определение степени соответствия руководителей и специалистов требованиям выполняемой работы; подготовка материалов к аттестации работников; определение резерва кадров на выдвижение; организация переподготовки кадров с учетом личных особенностей; изучение динамики деловых качеств руководителей и специалистов.

Основываясь на оценках основных параметров ПФС, могут быть созданы системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовка резерва руководителей, развитие деловой карьеры. Однако это все возможно при условии применения интенсивных образовательных технологий, квалифицированных преподавателей и консультантов.

## **2. Сущность метода экспертных оценок**

Трудовая деятельность человека протекает в условиях взаимодействия с другими людьми (начальниками, подчиненными, коллегами) в условиях общения в официальной и скрытой структурах данного трудового коллектива. Успешность трудовой деятельности конкретного специалиста зависит не только от условий труда и его индивидуальных способностей,

но и от тех межличностных отношений, которые сложились у него с другими членами коллектива. Эти отношения могут благоприятствовать или, наоборот, препятствовать развитию личности.

В процессе организационного взаимодействия у членов коллектива вырабатываются взаимные представления друг о друге как о хорошем или плохом специалисте, руководителе, товарище, человеке и т.д. Эти представления являются результатом каждодневного восприятия поведения своих сотрудников, начальников, подчиненных. По содержанию эти представления являются оценочными характеристиками различных свойств личности (знаний, умений, навыков, характера, способностей, направленности и др.), а также характеристик деятельности.

Экспертная оценка – это статистическая совокупность индивидуальных представлений экспертов о данном оцениваемом специалисте. В то же время представление о человеке – это сложный образ, полученный в прошлом опыте его восприятия и взаимодействия, базирующийся на конкретно-чувственном опыте общения с человеком. При этом выделяются и фиксируются наиболее важные, существенные особенности объекта, что придает методу экспертных оценок особую диагностическую силу.

Представление всегда носит более или менее обобщенный характер и тесно связано с его словесным выражением. Таким образом, можно определить метод экспертных оценок как концентрированное выражение общественного мнения об оцениваемом специалисте, фиксируемое по определенным критериям.

Следует учитывать, что экспертные оценки верны именно для коллектива, в котором трудятся оцениваемый человек и эксперты. В других коллективах можно ожидать иные оценки.

Метод экспертной оценки личности предполагает, что к специалистам различного должностного уровня предъявляются специфические системы требований в зависимости от их должностного статуса. Руководитель и специалист по-разному воспринимаются и оцениваются различными категориями экспертов. Поэтому их оценивают независимо друг от друга:

сам характеризуемый;  
непосредственный руководитель;  
сослуживцы, равные по рангу;  
непосредственно подчиненные;  
специалист по работе с кадрами.

Не рекомендуется включать в число экспертов лиц, плохо знающих оцениваемого специалиста или находящихся с ним (если это общеизвестно) в конфликтных отношениях.

Данная методика позволяет дать оценку компетентности лицам, участвующим в экспертизе.

### 3. Алгоритм расчета результатов

Алгоритм расчетов включает несколько процедур. Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждому аттестуемому. На первом этапе рассчитываются средние оценки по критериям.

*Средняя оценка по каждому качеству:*

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n},$$

где:  $n$  – количество экспертов;

$X_i$  – оценка  $i$ -того эксперта.

На втором этапе рассчитываются средние оценки по группе качеств (волевые качества, культура, компетентность и т.д.).

*Средняя оценка по группе качеств  $X_{:p}$ :*

$$X_{:p} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i}{k},$$

где:  $k$  – количество качеств в группе;

$X_i$  – среднее значение по  $i$ -тому качеству.

При расчете *интегральных значений основных параметров ПФС (Y)* вводится такое понятие как удельный вес. Это необходимо для того, чтобы учесть значимость того или иного элемента в составе основных параметров ПФС.

$$Y = \frac{\sum_{l=1}^m X_{cpl} \cdot \beta_l}{m} \quad \sum_{l=1}^m \beta_l = 1,$$

где:  $X_{cpl}$  – среднее значение по  $l$ -той группе качеств;

$m$  – количество групп качеств;

$\beta_l$  – удельный вес групп качеств в составе основного параметра ПФС.

Особое внимание уделяется определению оценки уровня знаний специалистов. Для всех должностей знания по конкретным областям имеют свои приоритеты. Поэтому, при определении уровня знаний вводятся удельные веса качеств для различных категорий работников. Удельные веса определяются в результате опроса компетентных лиц по каждой должности, для этого разработан экспертный лист. В результате проведенной экспертизы были получены удельные веса, необходимые для определения уровня знаний оцениваемых специалистов.

Экспертам удельный вес неизвестен и необходим лишь для расчета средневзвешенной оценки.

В процессе применения методики необходимо оценивать деятельность привлекаемых экспертов. Например, оценить их согласованность и объективность их оценок.

Оценкой согласованности экспертов будет являться стандартное отклонение ( $\delta$ ):

$$\delta = \sqrt{D} \quad D = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}$$

где:  $D$  – дисперсия,

$n$  – количество экспертов,

$X_i$  – оценка  $i$ -того эксперта.

Для того, чтобы отследить объективность оценок экспертов, можно определить их компетентность. Для этого определяется стандартное отклонение ( $\delta_3$ ), отклонение оценок  $i$ -го эксперта от средних значений по каждому качеству:

$$\delta_3 = \sqrt{D} \quad D = \frac{1}{p} \sum_{j=1}^p |X_i - X_{ij}|^2$$

где:  $p$  – количество оцениваемых качеств;

$X_{ij}$  – оценка  $i$ -го эксперта по  $j$ -тому качеству.

Каждый из экспертов, таким образом, может получить собственный рейтинг, что позволит определить возможность привлечения его в дальнейшем [31].

Этап расчета результатов заканчивается составлением сводной таблицы средних оценок экспертов.

#### **4. Нормы и интерпретация результатов экспертизы**

Применение методики экспертных оценок начинается с формирования комиссии, далее определяется список оцениваемых специалистов и список экспертов. Первый список определяется администрацией, подготовка второго – дело соответствующего члена комиссии, например, сотрудника отдела кадров.

Рекомендуется на одного аттестуемого подбирать по три эксперта каждого из трех уровней. Если невозможно найти достаточного количества экспертов одного из уровней, то допустимо заменять их коллегами. Список экспертов определяется заранее и в процессе сбора их оценок не меняется.

Процедура оценки проводится преимущественно групповым способом. Причем, как правило, один эксперт оценивает последовательно несколько оцениваемых специалистов. Поэтому на 100 аттестуемых приходится около 300 экспертов.

Для того, чтобы получить более выразительную и надежную характеристику, следует сравнить данные характеризваемого специалиста со средними по его должности оценками-нормативами. Эти нормативы накапливаются по мере работы с экспертной методикой и затем выступают в качестве надежного эталона.

Нормативы также можно получить с помощью опроса экспертов, в качестве которых должны выступать компетентные лица. Наличие нормативов позволяет составителю характеристики не приводить в ней свойства, имеющие средние оценки (5 баллов) экспертов и попадающие в среднюю зону выраженности. Это позволяет сократить характеристику на 1-2 страниц и придать ей индивидуальное своеобразие и выразительность.

Рекомендуется также вычисление пяти уровней оценок. Разбиение на пять уровней приведено на рис. 16.

Вычисление пяти уровней оценок основывается на законе нормального распределения случайных величин.

После выделения пяти уровней оценок можно составить сокращенную характеристику оцениваемого специалиста.

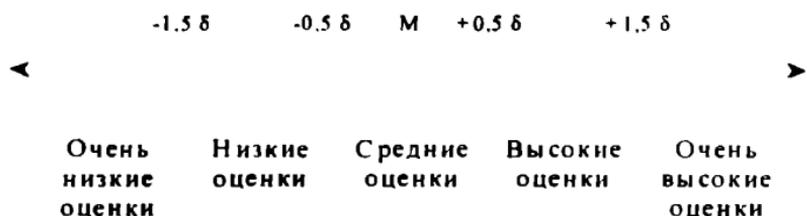


Рис. 16. Пятиуровневое разбиение оценок

## **5. Альтернативные методы оценки параметров профессионально-функционального состояния специалистов**

Для оценки таких параметров ПФС как здоровье, условия труда в организации, условия жизнедеятельности вне работы, можно привлекать как экспертов, так и самих оцениваемых специалистов (например, с помощью анкетирования). Для определения уровня здоровья привлекаются соответствующие специалисты с медицинским образованием.

Управление своим здоровьем, а в целом, управление самим собой – это один из показателей менеджерской компетентности. Отсутствие или недостаток такой компетентности, по справедливому замечанию М. Вудкока и Д. Френсиса, является одним из потенциальных ограничений в деятельности менеджера. Управление здоровьем – это принятие решения о тех или иных способах здорового поведения, основанное на исходной информации о его состоянии. Принятое решение должно приводить к достижению поставленной цели – хорошему состоянию здоровья, обеспечивающему жизненный и профессиональный успех.

В настоящее время одним из негативных факторов, влияющих на состояние здоровья управленцев, и не только, является стресс. Переживание стресса, особенно в его

негативном аспекте, является основным элементом самочувствия человека, что, несомненно, влияет на объективные показатели здоровья.

В связи с этим, группой специалистов была разработана экспресс-диагностика уровня психоэмоционального напряжения и его источников. На основе ответов по шкале психосоциального стресса руководителей разделяют на две группы: "стрессонеустойчивые" – те, кто получил средние и высокие оценки по данной шкале, и "стрессоустойчивые" – с низкими оценками по шкале стресса.

"Стрессонеустойчивые" менеджеры характеризуются более высокой степенью личностной тревожности (по шкале тревожности Спилбергера-Ханина), в отличие от "стрессоустойчивых" менеджеров, и более низкими интеллектуальными показателями (по тесту Д. Равена).

По мнению Р. Лазаруса, предпосылками здоровья являются умение преодолевать возникшие трудности и способность найти в себе силы примириться с условиями, которые не могут быть изменены. Это положение имеет прямое отношение к оценке здоровья руководителей, для многих из которых ссылка на стресс является признаком плохого самоменеджмента.

Для определения некоторых параметров ПФС могут быть использован также метод практических ситуаций и деловые игры. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильмов и т.д. Деловые игры представляют собой метод, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности оцениваемых специалистов, а также позволяющий им исполнять различные профессиональные функции.

Для некоторых предметных областей разработаны профессиональные тесты. Для конкретизации знаний менеджмента вводятся следующие составляющие: история менеджмента, организационное поведение, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент, международный менеджмент, разработка управленческих решений, управление персоналом, исследование систем управления.

## **Глава 7. ИНТЕНСИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЦЕВ**

- 1. Неимитационные интенсивные технологии и методы**
- 2. Имитационные интенсивные технологии и методы**
- 3. Игровые методы**
- 4. Мыследеятельностные технологии**

Человечество с древности стремилось эффективнее использовать ресурсы, особенно трудовые. Это связано, в первую очередь, с понятием профессионализма, для формирования и развития которого появились учебные заведения, учебный процесс и, соответственно, технологии обучения. Для ускорения становления профессионализма были разработаны, апробированы и введены интенсивные технологии обучения (ИТО).

Характерные особенности ИТО, отличающие их от традиционных технологий обучения, следующие: искусственная активизация обучаемых; длительная и устойчивая активность обучаемых; творческий характер и эмоциональная окрашенность процессов принятия решений, индивидуальной и групповой работы; коллективизация процесса обучения.

Обучение, которое основывается на интенсивных технологиях, требует такой организации занятий, при которой обучаемые получают навыки и знания в процессе преодоления трудностей и препятствий, создаваемых новой формой постановки заданий. Любая ситуация, рассматриваемая в ИТО, включает в себя следующие моменты: потребность в новом знании или умении возникает в результате невозможности или сложности выполнения заданий; неизвестный способ решения раскрывается внутри рассматриваемой ситуации; в результате разрешения ситуации открываются новые возможности для обучаемого.

ИТО позволяют обучаемым формировать модели своей коллективной деятельности, определять множество функций и видов взаимодействий, создавать сценарии, определять критерии и контролировать выполнение сценария, корректировать имитационный процесс обучения.

Все существующие ИТО чаще всего делятся на неимитационные, имитационные и мыследеятельностные технологии обучения (рис. 17).

## **1. Неимитационные интенсивные технологии и методы**

Неимитационные интенсивные технологии представляют собой средства передачи информации, знаний, умений, навыков непосредственно от преподавателя к обучаемому. Классический пример такой передачи - лекция. Однако односторонний поток информации представляет собой пассивную форму приема информации и практически неизвестно насколько освоены знания (информация). Это связано еще и с тем, что обучаемые обладают разными способностями.

Недостатки: не всегда удается каждого из обучаемых вовлечь в двухсторонний процесс, и при восприятии работает, в основном, слуховая память и не используются другие виды памяти.

Интенсивными могут считаться такие технологии обучения, которые содержат элементы обратной связи с обучаемым, т.е. когда происходит не простое копирование информации, причем, как правило, неполное, но и осмысление освоенного материала. В качестве обратной связи может быть вопрос на понимание, спор с преподавателем, приведение собственных примеров и т.д. Эти элементы характеризуют включенность мышления обучаемого в образовательный процесс.

**Группа лекционных занятий.** Лекционные занятия с активными элементами. Цель: сообщение учебной информации, передача знаний.

Основные виды занятий: лекция-беседа; лекция-«мозговая атака»; лекция-дискуссия; лекция с разбором конкретных ситуаций; лекция с применением обратной связи.

Лекция - это наиболее простая форма активизации и вовлечения обучаемых в учебный процесс, она позволяет привлекать внимание к наиболее важным вопросам темы, определять темп изложения, учитывать особенности аудитории, расширить круг мнений, привлечь коллективный опыт и знания.

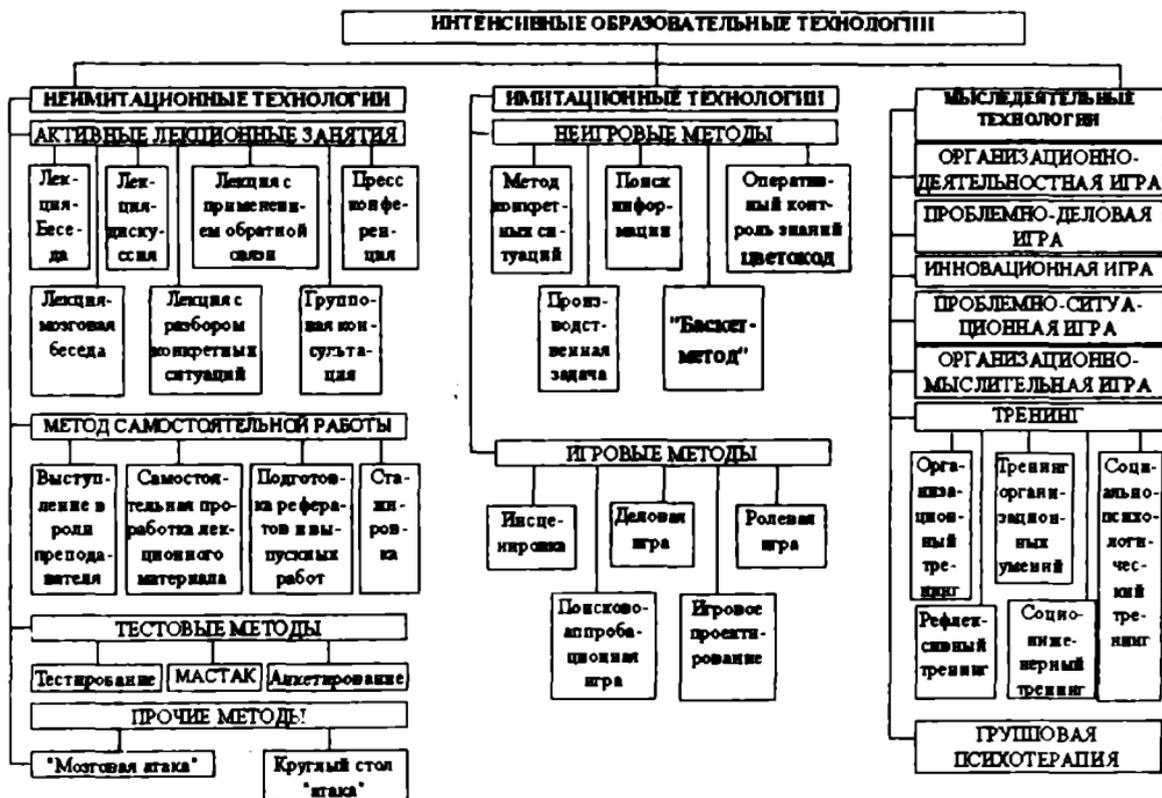


Рис. 17. Виды интенсивных технологий обучения

Полностью автоматизированный учебный класс позволяет осуществлять проведение лекционных занятий без участия преподавателя - с помощью, например, видеомагнитофона или компьютера, причем с применением контроля знаний. Эффективность таких занятий также зависит от качества учебных программ.

Для подготовки таких занятий требуются знание преподавателем темы лекции, умение вести "мозговую атаку", дискуссию, умение формулировать вопросы, на которые следует ответить обучаемым, чтобы совместно вывести то или иное правило, комплекс требований или закономерность процесса, явления.

Основные приемы и методы активизации: непосредственный контакт преподавателя с аудиторией; отдельные вопросы к аудитории (озадачивание) для выяснения мнений и уровня осведомленности обучаемых, степени их готовности к восприятию и обратной связи; использование ответов аудитории в рассуждениях и доказательствах тезисов выступления.

Схема изложения материала: формулировка принципиального положения; обоснование его фактами, опытом; приведение фактов и явлений, не укладывающихся в рамки известных положений; привлечение обучаемых к активному поиску логического разрешения противоречия (либо к выбору варианта, не являющегося противоречивым), к установлению общих закономерностей. В результате обсуждения формулируется единая точка зрения, отражающая противоречивые позиции.

Достоинства: позволяет расширить круг мнений сторон, привлечь коллективный опыт и знания, обмен мнениями и т.д.

*Групповая консультация.* Цель данной технологии - разъяснение отдельных, наиболее сложных или практически значимых вопросов изучаемой программы, углубление знаний по данной проблеме.

Основные задачи - уточнение непонятных вопросов, проверка собственных знаний. На групповой консультации обычно обсуждаются наиболее сложные вопросы учебной программы.

Достоинства. Обеспечение максимального приближения обучения к практическим интересам и запросам каждого обучаемого с учетом имеющегося у него опыта и степени индивидуального восприятия изучаемого материала.

Недостатки. В случае, если вопросы от обучаемых не поступают, консультация превращается в лекцию традиционной формы.

*Пресс - конференция.* Целью данной технологии является разъяснение наиболее актуальных и комплексных проблем, вопросов, не укладывающихся в рамки тематики учебного курса, выходящих за пределы компетенции одного преподавателя, а также углубление знаний.

Основная задача - подробное рассмотрение комплекса вопросов, возникающих в практике применения тех или иных изучаемых научных рекомендаций, нормативных материалов.

Достоинства: консультации высококвалифицированных специалистов позволяют выяснить и разрешить наиболее сложные изучаемые вопросы.

**Группы самостоятельной работы.** Самостоятельная работа представляет собой метод обучения, при котором познавательная деятельность обучаемого протекает в полном соответствии с его индивидуальными особенностями, уровнем образования, личным опытом и т.п.

*Выступление в роли преподавателя.* Такие занятия проходят в форме лекции с последующей краткой дискуссией, где действует "коллективный преподаватель", роль которого исполняют обучаемые.

Основные задачи: организация активной самостоятельной работы; поиск решения освещенных в лекциях (литературе) актуальных проблем, выявление передового опыта работы; обмен знаниями и опытом; совершенствование умений и навыков, в т.ч. на основе анализа собственного опыта.

Достоинства: выполнение обучаемым роли преподавателя активизирует его самостоятельную работу над темой, играет важную роль в формировании личности обучаемого.

*Самостоятельная проработка лекционного материала.* Эта форма занятий предполагает полное исключение лекций из учебного процесса. Обучаемые получают по каждой теме текст лекций со всеми дополнительными учебными мате-

риалами и перечень рекомендуемой литературы. Занятия в аудитории проводятся в форме групповых консультаций, тематических дискуссий, решения ситуационных задач и т.п. с привлечением квалифицированных преподавателей и консультантов по каждой изучаемой теме.

Основные задачи - организация активной и результативной самостоятельной работы; поиск решения, освещенных в лекциях (литературе) актуальных проблем, выявление передового опыта работы; обмен знаниями и опытом деятельности; совершенствование умений и навыков, в т.ч. на основе анализа собственного опыта.

Достоинства: самостоятельная работа обучаемых представляет собой метод обучения, при котором познавательная деятельность обучаемого протекает в полном соответствии с его индивидуальными особенностями (возраст, восприимчивость нового), уровнем образования, опыта и т.п. Появляется возможность ликвидации пробелов между средним уровнем восприятия и усвоением нового материала в группе и индивидуальными возможностями обучаемых.

Недостатки. В условиях обучения без отрыва от производства регламентирование самостоятельной работы обучаемых весьма затруднительно. Малоэффективна традиционная форма самостоятельной работы, когда между обучаемыми распределяются вопросы по теме, и каждый готовит конспект только по своему вопросу.

*Подготовка рефератов и выпускных работ.* Это наиболее эффективная форма организации самостоятельной работы обучаемых. Поскольку конечной целью повышения квалификации работника является рост эффективности его труда, то в итоговом реферате должны найти отражение те качественные изменения, которые были привнесены в его деятельность.

Основные задачи - организация активной самостоятельной работы; поиск решения освещенных в лекциях (литературе) актуальных проблем, выявление передового опыта, с использованием конкретных практических предложений из области непосредственной деятельности обучаемого; обмен знаниями и опытом; совершенствование умений и навыков, в т.ч. на основе анализа собственного опыта.

**Достоинства:** разработка и защита итоговых работ представляет собой завершение учебного процесса в своеобразной форме, где основным методом обучения является самостоятельная работа, а основным принципом - непосредственное приложение к практической деятельности каждого обучаемого его знаний, опыта и их дальнейшее развитие.

**Недостатки:** работа, выполненная на уровне традиционного реферата, в котором проводится теоретический анализ проблемы, делаются обобщения, но не даются конкретные практические предложения, показывает лишь теоретические знания обучаемого. Но из неё не ясно, как он умеет применять полученные знания на практике.

**Стажировка.** Этой формой занятий совершенствуется умение обучаемых анализировать конкретную обстановку и принимать коллективное решение. Стажировка также способствует активному обмену знаниями и опытом. Стержнем такого занятия является исследование имеющихся в организации проблем и выработка рекомендаций по их эффективному решению.

**Задачи:** создание условий для активного обмена знаниями и опытом, творческого освоения передового опыта; создание условий для практического применения полученных знаний; формирование, совершенствование, проверка умений и навыков на практике.

**Достоинства:** этой формой занятий совершенствуется умение обучаемых анализировать конкретную обстановку и принимать коллективное решение. Стажировка также способствует активному обмену знаниями и опытом.

**Недостатки:** при этой форме занятий особенно ощущим дефицит времени, необходимого слушателями для более глубокого анализа исследуемой проблемы. Зачастую решения принимаются не столько на основе выявления конкретных резервов или возможностей данного предприятия, сколько на основе мобилизации коллективного опыта обучаемых.

**Группа тестовых методов. Тестирование.** Тестирование проводится в психодиагностических целях. Данные, получаемые при тестировании, используются преподавателем для психодиагностики профессиональной компетентности обучаемых или формулирования административного

решения, а также самим обучаемым в целях саморазвития, коррекции поведения и т.п.

Целью тестирования является получение результатов в учебной деятельности, составление пособия для своей профессиональной деятельности.

Основные задачи: убедить в необходимости обучения, выявить пробелы (потребность) знаний, уточнить учебный план (программу) занятий, возбудить интерес к предмету, побудить к творческому мышлению и формированию продуктивных знаний, организовать активную самостоятельную работу.

Первый вариант пособия формируется самими обучаемыми, чаще слушателями курсов повышения квалификации. Каждый из них описывает основные сферы деятельности специалиста или руководителя по разделам. Затем, этим рекомендациям присваивается порядковая нумерация от 1 до N.

Каждая рекомендация прочитывается вслух и каждый обучаемый дает ей оценку важности по 5, 7 или 10-бальной системе. Все оценки собираются и производится отработка результатов, определяется средняя оценка важности каждой рекомендации. Далее рекомендации с низкими средними оценками могут либо отбрасываться, либо в пособие включаются все.

Однако, такое пособие является сырым: будут повторы, нечеткие формулировки, отсутствие единой системы представления рекомендаций, отсутствие четкой группировки по разделам.

Второй вариант. После подготовки индивидуальных рекомендаций собирается редакционная комиссия, которая убирает повторы, делает четкие формулировки предложений, распределяет предложения по разделам. Готовый проект представляется всей аудитории и все проставляют свои оценки важности каждой рекомендации. Внутри каждого раздела рекомендации могут быть расположены по важности.

Третий вариант. Преподаватель представляет свой вариант пособия с рекомендациями. Слушателям представляется возможность дополнить или исправить пособие рекомендациями из своего опыта, уточнить формулировки и, наконец, проставить оценки важности. Производится обсуждение качества рекомендаций и формулировок.

Любое законченное пособие впоследствии можно дополнять и изменять. Время от времени специалист или руководитель заглядывает в свое пособие, проставляя оценки важности заново, переосмысливая их значение, а также проставляя оценку исполнения, т.е. претворение той или иной рекомендации в жизнь. Анализ этих оценок позволяет принять к сведению разность этих оценок, так как чем больше разность, тем менее используется важная рекомендация.

**Достоинства:** в результате обучения прорабатываются рекомендации в соответствии с требованиями и запросами обучаемого, снимается психологический барьер в совершенствовании профессиональной деятельности.

**Анкетирование.** Анкетирование, подобно тестированию, проводится преподавателем в целях ознакомления с уровнем подготовки аудитории, а также для анализа психологической совместимости и создания благоприятного микроклимата в обучаемом коллективе.

**Цель работы** - подготовка к проведению учебных занятий, психодиагностика и выявление уровня компетентности обучаемых.

**Основные задачи:** убеждение в необходимости обучения; выявление пробелов или потребностей в знаниях; выявление данных о профессиональных и личных знаниях, навыках и потребностях обучаемого; организация самостоятельной работы.

**Подготовка:** требуется предварительная разработка анкеты.

**Достоинства:** использование данных тестирования для анализа психологической совместимости и создания благоприятного климата в обучаемом коллективе.

**Группа прочих неимитационных МАО.** "Мозговая атака". Этот метод возник в 30-е годы как способ коллективного генерирования новых идей. Существует множество примеров того, как проблема, не поддававшаяся решению традиционными методами, неожиданно находила выход в условиях "мозговой атаки".

**Цель работы** - комплексное генерирование или выращивание новых идей.

**Задача:** организация активной самостоятельной работы, разрушение стереотипов, снятие вопросов, способствование творческому мышлению и формированию продуктивных

знаний, обмен знаниями и опытом, поиск решения актуальных проблем, выявление передового опыта работы.

При подготовке требуется предварительная разработка материалов, где рассматривается задача, требующая решения.

Достоинства: этот метод способствует развитию умения абстрагироваться от объективных условий и существенных ограничений, формирует умение сосредотачиваться на какой-либо узкой цели и т.п.

*“Круглый стол”*. Метод “круглого стола” используется как средство организации различных видов интенсивных технологий для обсуждения сложных вопросов со специалистами и для обмена опытом между обучаемыми и обычно проводится в форме семинара по обмену мнениями.

Цель метода - обсуждение идей, углубление, закрепление полученных знаний.

Основные задачи: организация активной самостоятельной работы; разрушение стереотипов; снятие и постановка вопросов; организация творческого мышления и формирование продуктивной деятельности; обмен знаниями и опытом; поиск решения актуальных проблем, выявление передового опыта работы, определение комплекса проблем и вопросов семинара.

Достоинства: “Круглый стол” используется как средство организации обсуждения различных вопросов со специалистами и для обмена опытом обучаемых.

## **2. Имитационные интенсивные технологии и методы**

Метод конкретных ситуаций (КС) или case-metod - это метод обучения, позволивший во многом реализовать концепцию практикующего научения в условиях занятий в аудитории. Под КС понимается реальное событие, происшедшее под влиянием некоторых факторов (событий), частично известных и частично неизвестных, и на примере которых формируется коллективный познавательный процесс анализа и принятия решения обучающимися.

Цель: усвоение знаний и приобретение навыков и умений практического решения сложной задачи, иллюстрация предметной или профессиональной деятельности.

Основные задачи, решаемые методом КС в учебном процессе, следующие: выработка умения правильно ориентироваться в различных производственных ситуациях, анализировать их и принимать качественные решения в условиях, приближенных к реальному производству, активизация мышления на протяжении всего занятия, отработка взаимодействия для принятия коллективного решения и достижения поставленной цели, поддержание интереса к занятиям, благодаря специально разработанной системе стимулирования.

При использовании метода КС обучаемым предъявляются набор фактов (событий), связанных с некоторой ситуацией, сложившейся в конкретной социально-экономической системе. Точнее, им предъявляются значения части выходных параметров ситуации по состоянию на некоторый момент времени. Задачей обучаемых являются коллективное обсуждение и принятие оптимального (рационального) управленческого решения в указанной ситуации.

**Ситуационные задачи (СЗ).** Ситуация (совокупность данных, характеризующих то или иное явление), рассматриваемая в качестве СЗ, должна кроме материала для анализа, непременно содержать и задачу, требующую решения. В этом случае СЗ можно использовать как учебный материал для совершенствования навыков и знаний руководителя и специалиста.

Целью применения СЗ в учебном процессе являются усвоение знаний и приобретение навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближенных к реальному производству.

Основные функции, реализуемые СЗ: выработка навыков применения определенных методов решения реальных производственных задач; активизация мышления на протяжении всего занятия; отработка взаимодействия для принятия коллективного решения и достижения поставленной цели; поддержание интереса к занятиям, благодаря специально разработанной системе премий и стимулов.

В основе СЗ, как правило, лежит также конкретная ситуация. Если материал подкреплён результатами специальных исследований, формами статистической отчет-

ности и другой информацией, он становится убедительнее, интереснее. Особенностью СЗ является и то, что описание ситуации может содержать факторы, которые на первый взгляд не имеют прямого отношения к решению, но из них требуется выделить первостепенные для принятия решений.

Основные отличия СЗ от КС: более четкая постановка задачи как с качественной, так и с количественной точек зрения; необходимость выполнения расчетов: инженерных, технико-экономических, математических и др.; представление результата решения только в виде количественных показателей, графиков, формул и т.д.; условия СЗ представляют реальное событие.

**“Поиск информации”.** Основным назначением этого метода является совершенствование умения руководителей принимать решения в условиях неопределенности, а также рациональное использование необходимой для принятия решения информации.

Целью метода является усвоение знаний и приобретение практических навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближенных к реальному производству.

Основные задачи “поиска информации”: совершенствование умения принимать решения в условиях недостатка информации; рационально, направленно собирать и использовать необходимую для принятия решения информацию; активизация мышления на протяжении всего занятия; отработка взаимодействия для принятия коллективного решения и достижения поставленной цели; поддержание интереса к занятиям, благодаря специально разработанной системе стимулов.

Вместо подробного описания КС обучаемые получают лишь краткое сообщение о происшествии, случившемся в управляемой системе. Полученных сведений недостаточно для принятия обоснованного решения, поэтому возникает необходимость поиска дополнительной информации.

Эту информацию обучаемые запрашивают у преподавателя, задавая ему вопросы. Преподаватель может открыть дискуссию о необходимости той или иной информации или сообщить требуемые данные без предварительного обсуждения. Получив необходимую информацию, обучаемые анализируют ее, обсуждают в небольших группах и

принимают решение. Затем происходит дискуссия, так же как и в СЗ.

Недостатки связаны с запросами на сведения, справки и т.п., которые создают большие потоки избыточной информации, ведущие к излишним затратам труда и времени.

Преимущества заключаются в принятии обоснованных и эффективных решений, не вызывающих избыточной информации, и формировании умения оценивать, анализировать состояние производства и решать возникающие проблемы.

**“Баскет-метод”.** Реализация этого метода происходит следующим образом. Обучаемые получают папки (“корзины”) с одинаковым набором документов, относящихся к деятельности некоторой организации или его подразделения, руководителями которого каждый из участников выступает. Документами могут быть письма от сторонних организаций, служебные и докладные записки, документы на подпись, а также информация частного характера.

Целью метода являются освоение знаний и приобретение навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближенных к реальному производству.

Основные задачи: совершенствование умения работать с документами, правильно оценивать и анализировать обстановку и решать проблемы в условиях ограниченной информации; активизация мышления на протяжении занятия.

Каждый обучаемый должен разобраться с документами, направить их к соответствующим исполнителям, наложить резолюции там, где это необходимо сделать. На основе разрозненной информации, имеющейся в документах, необходимо составить представление о ситуации, сложившейся в организации, сделать выводы и принять определенные решения.

Этот метод позволяет совершенствовать умение работать с корреспонденцией, в условиях ограниченной информации правильно оценивать обстановку и принимать решения.

Преимущества. Этот метод позволяет совершенствовать умение работать с документами и в условиях ограниченной информации правильно оценивать обстановку, выбирать линию поведения, пути решения или предотвращения назревающих проблем.

**Обучение на конкретном материале.** Целью метода является совершенствование профессиональных умений и навыков работы с конкретными документами аналитической деятельности.

Основные задачи: ознакомление с различными видами документов, с правилами и требованиями по составлению и разработке данного вида материалов; активизация познавательной деятельности слушателей; совершенствование навыков в применении полученных знаний; обмен знаниями и опытом между слушателями.

Преимущества. Диапазон возможностей и широты применения данного метода довольно велик. При организации обучения непосредственно на предприятии предметом анализа и обсуждения могут быть рабочие материалы (документы, планы, отчеты, проекты) данного предприятия. Например, проект сметы на освоение средств социального развития, договор о коллективном подряде или аренде и т.п. В этом случае выводы и предложения слушателей могут внести конструктивный вклад в деятельность данного предприятия.

Различие подходов к рассмотрению одних и тех же проблем, как и многообразие допускаемых ошибок при их решении, делает обсуждение конкретных материалов интересным и поучительным. Наряду с прочим достигается активный обмен опытом обучаемых.

### **3. Игровые методы**

**Инсценировки.** Данный вид ИТО применяется при рассмотрении ситуаций, в основе которых лежат проблемы взаимоотношений в коллективе, а также для совершенствования стиля и методов руководства. Занятие начинается с представления ситуации в лицах, затем проводится обсуждение решения, принятого участниками инсценировки и их действий в предложенных обстоятельствах. В виде инсценировки можно рассматривать конфликтные ситуации, возникающие при оценке работы специалиста, при различного рода перемещениях сотрудников, переговорах с представителями других организаций, рассмотрении жалоб и т.п.

Цель технологии - выработка практических навыков совместных действий с учетом интересов личности, коллектива и государства; освоение некоторых должностных обязанностей и полномочий.

Задачи: закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях; совершенствование умений в применении знаний; создание условий для активного обмена опытом; обучение в действии, позволяющее (испытать) исследуемый механизм или явление.

Данная форма занятий применяется в основном при рассмотрении ситуаций, в основе которых лежат взаимоотношения в коллективе, при изучении тем, касающихся совершенствования стиля и методов руководства.

Преимущества. Метод инсценировки целесообразно использовать для решения достаточно сложных производственных, технических, технологических, экологических, организационных, экономических, плановых, управленческих, проектных и других задач, которые не могут быть ориентированы на какой-нибудь один критерий. Можно применять при отсутствии игрового или тренингового сценария в расчете на импровизированные действия участников учебного процесса.

Оптимальное решение таких задач обычно затруднено или невозможно, так как оно является результатом достигнутого компромисса между несколькими участниками, интересы которых противоречивы.

Выполняя несвойственную им роль, слушатели лучше начинают понимать мотивы тех, с кем приходится сталкиваться (взаимодействовать или конфликтовать) в характерных обстоятельствах реального делового общения.

**Ролевые игры.** В ролевых играх (РИ) отрабатываются конкретная тактика поведения или выполнение функций конкретного должностного лица. Для проведения РИ разрабатывается сценарий ситуации, между участниками распределяются роли с "обязательным содержанием".

Цель: выработка практических навыков совместных действий с учетом интересов личности, коллектива и государства; освоение некоторых должностных обязанностей и полномочий.

Задачи: закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях; совершенствование умений в применении знаний; укрепление коллективного взаимодействия и принятие решений; создание условий для активного обмена опытом.

Существуют две формы организации РИ:

роли распределяются между отдельными участниками, а часть учебной группы, не получившая ролей, выполняет роль арбитров;

участники разбиваются на небольшие группы, каждая из которых исполняет роль отдельного лица участника ситуации, а также арбитров.

В конечном итоге играющие должны прийти к какому-то решению. В заключительной части занятия участники обсуждают итоги и ход разрешения конфликта, оценивают поведение каждого участника игры.

**Деловые игры (ДИ).** Под деловой игрой понимают: определенный вид человеческой деятельности, способной воссоздать другие виды человеческой деятельности; собственно конструкцию игры, т.е. процесс ее создания, техническое и организационное воплощение упомянутой конструкции, т.е. комплект методик по ней; реализация этого воплощения, т.е. проведение.

Целью использования ДИ в учебном процессе является имитационное моделирование реальных механизмов и процессов.

Основные задачи ДИ: умение принимать решения в реальных производственных ситуациях и защищать их; умение работать в коллективе над решением общей задачи; инициативность и творческое отношение к своим обязанностям.

ДИ делятся на три группы: учебные, исследовательские, производственные.

Учебные игры, как правило, рассчитаны на лиц, имеющих определенную теоретическую подготовку и нуждающихся в закреплении знаний и приобретении практических навыков.

Метод ДИ широко используется и в исследовательских целях. Исследовательские игры служат для проверки гипотез, накопления статистических данных, проверки новых принципов управления и т.п.

Производственные игры специально разрабатываются для решения конкретных задач, главным образом, организационного поведения.

Структура ДИ состоит из нескольких составных частей (рис. 18).

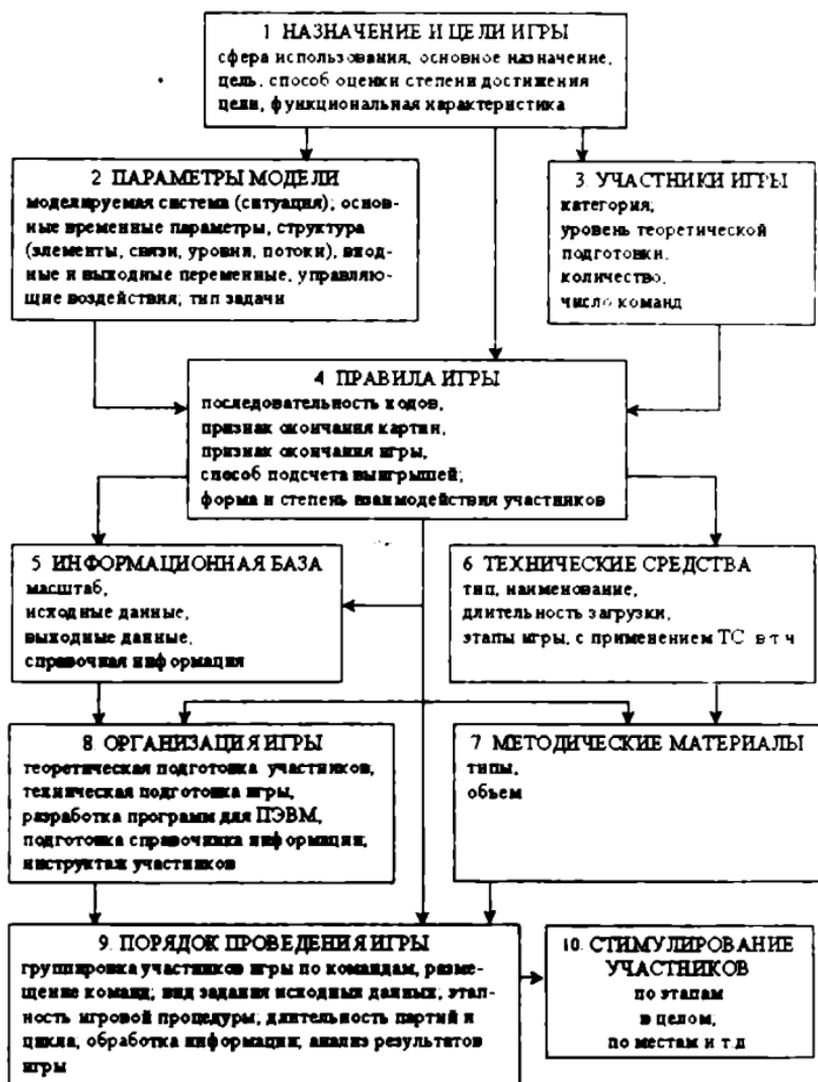


Рис. 18. Структура деловой игры

Проведение ДИ состоит из следующих этапов: доигровой (подготовительный), игровой (основной), послеигровой (заключительный).

Основным источником экономической эффективности ДИ является экономия времени, получаемая сравнением применяемой методики освоения знаний с результатами проведения ДИ. Экономия времени определяется в человеко-часах как разность между затратами на освоение учебной программы и затратами времени на эту же цель с применением ДИ.

Психолого-педагогическая эффективность определяется как для учебных, так и для производственных ДИ по единой системе показателей. В основу оценки ППЭ положены объективно измеряемые параметры ДИ, фиксируемые в ее паспорте в виде таблицы.

**Игровое проектирование.** Метод игрового проектирования (ИП) по характеру учебно-познавательной деятельности близок к ДИ. Разница заключается в сути моделируемых процессов. Если в ДИ имитируется процесс управления объектом, то методом ИП - процесс создания или совершенствования объекта.

Играющие, разбившись на группы, занимаются разработкой, например, новой структуры аппарата управления, при этом, в отличие от неигровых методов, например, решения производственных задач, ИП осуществляется с "функционально-ролевых позиций", воспроизводимых в игре.

Формы проведения занятий по ИП могут быть самыми различными, но в их основе должны лежать три момента, организующих познавательную и поисковую деятельность: механизм определения функционально-ролевых интересов участников; алгоритм разработки проекта; механизм экспертной оценки или игрового испытания проекта.

**Поисково-апробационные игры.** Объектом игрового моделирования в поисково-апробационной игре является процедура диагностики сложившейся ситуации, которая включает:

- формулировку и определение масштабов задачи;
- выявление основных факторов ситуации;
- постановку проблем, нуждающихся в решении;

выявление обобщенных причин возникших трудностей, противоречий;

построение целевой модели ситуации;

выработка идей, которые могли стать решениями.

Вторым объектом игрового моделирования являются модели проектов решений и программы их внедрения, имитирующие принципиально новые формы, методы, средства организации профессиональной и управленческой деятельности, апробация которых осуществляется в игровом режиме через установление контактов между игроками с помощью различных видов связи: письменной и устной коммуникации межличностной и межгрупповой, стендовых докладов, дискуссий, экспертиз.

**Цель:** поиск, разработка и апробация новых, конструктивных идей для практического решения организационных, социально-экономических, психологических, управленческих педагогических проблем, организации эффективной групповой работы, раскрытие творческого потенциала каждого участника.

**Задачи:** развитие умений осуществлять диагностику задачи и ситуации; развитие навыков коллективных и групповых дискуссий; развитие личности каждого участника через создание условий для самореализации и самоорганизации; развитие у участников игры инновационного мышления и поведения; преодоление инертности и лени у каждого участника игры, закрепление позиции "начни с себя"; поиск нестандартных решений проблем и доведение их до программ реализации; развитие сотрудничества в условиях группового взаимодействия.

**Область применения.** Поисково-апробационная игра применяется в системе среднего и высшего образования - как учебная, в системе повышения квалификации переподготовки кадров руководителей и специалистов - как развивающая, рефлексивная, снимающая стереотипы мышления и поведения и ориентирующая на поиск новаций, и в рамках конкретного производства - для анализа сложившейся ситуации и разработки решений по имеющимся проблемам.

**Преимущества.** Содержанием поисково-апробационной игры может быть задача любой отрасли экономики, нуждающейся в новых, нестандартных решениях.

Результатом игры является конкретный продукт - проекты реализации тех или иных решений, прошедшие апробацию в ходе игры, они могут быть использованы для научных целей и внедрены в практику. На основе данной игры можно создать банк идей, позволяющий совершенствовать профессиональную и управленческую деятельность, активизировать человеческий фактор в новых экономических условиях.

#### **4. Мыследеятельностные технологии**

**Организационно-деятельностная игра.** Наиболее широким классом мыследеятельностной (МД) технологии являются организационно-деятельностные игры (ОДИ).

Среди характеристик ОДИ можно выделить следующие: целевая установка заказчика, которая определяет назначение и функции игры с точки зрения МД заказчика и в какой-то мере выражена и закреплена в формулировке задания на игру; целевая установка организатора и руководителя игры, которая в большинстве откладывается в формулировке темы, а также в оргпроекте и программе игры; структура оргпроекта и программы игры, которые обычно фиксируются в виде регламента игры и подробно обсуждаются в установочных докладах руководителя; результаты, продукты и последствия игры, которые фиксируются в послеигровой рефлексии, но могут фиксироваться также на этапах замысла и подготовки игры, и тогда они могут находить себе выражение и как-то закрепляться в оргпроекте и программе.

**Проблемно-деловые игры.** Проблемно-деловая игра (ПДИ) выступает как метод управления развитием коллектива (организации) путем подготовки коллективного управленческого решения неординарной проблемы в организованном особым образом социальном пространстве времени.

Объектом ПДИ являются реализующиеся в процессе игры (в настоящем) возможности. Результат ПДИ – это новая действительность, ставшая реализацией внутренних (субъектных) и внешних (объектных) возможностей.

**Инновационные игры.** Цели инновационной игры могут быть разделены по группам их носителей. Для заказчиков наиболее важны выработка решений, проектирование и

программирование их внедрения. Подобные цели стоят перед руководителями предприятий и находятся вне игры.

Участники, кроме названных, преследуют обычно и цели учебные – овладеть некоторыми средствами работы. Эти две группы – заказчики и участники – в ходе повторных игр приходят и к более сложным целям, связанным с необходимостью выработки новых средств работы, саморазвития, развития организации.

Для достижения всех целей инновационная игра строится как специальный вид социальной технологии, включающий программы решения проблем, исследования и развития участников и всей организации.

**Проблемно-ситуационные игры.** Проблемно-ситуационные игры (ПСИ) определяются как одно из средств коллективного решения большого класса проблемных ситуаций, нацеленных на выход в пространство профессиональных и предметных задач.

Проблема носит комплексный, многосторонний характер и охватывает производственные, социальные, правовые, экономические и другие отношения, т.е. чаще всего решение лежит не в какой-то конкретной профессиональной области, а носит полипредметный и, даже иногда, надпредметный характер.

Под задачей понимаются трудности, при которых лицу, принимающему решение, неизвестны методы, решения, критерии и другие элементы системного подхода, но они существуют, и если их изучить, то можно решить задачу. В ПСИ задача воспринимается как основной вопрос, на решение которого направлены усилия игрового коллектива.

Цель: постановка и решение учебной, исследовательской, методологической и т.п. проблемы (комплекса задач), которая определяется заказчиком. Практический результат при этом определяется экономическими, организационными, правовыми, социальными, психологическими средствами реализации решений.

**Организационно-мыслительные игры.** В организационно-мыслительных играх (ОМИ) чисто практические цели (проектирование программы или деятельности по заданию заказчика) отходят на второй план или в принципе отсутствуют. В ОМИ проводится рефлексия средств мышления,

используемых в современной игротехнике, для осознания их участниками игры. Кроме того, особое внимание уделяется коммуникативным действиям участников игры.

**Тренинг. Организационный тренинг.** Представляет собой технологию интенсивного приобретения опыта организации продуктивной работы. Эта технология является одним из современных «синтетических» методов обучения участников умениям и навыкам, а также умению самостоятельно развивать себя как организатора коллективной работы.

**Рефлексивный тренинг.** Этот вид тренинга строится на основе представления о рефлексии как средстве осознания своих мыслительных возможностей, состояний и оснований действий, внутреннего мира других людей, а также событий с участием рефлекслирующего.

**Тренинг организационных умений.** В работе любого руководителя решающее значение имеют его способности организовать других людей, а также исполнительские умения, определяющие уровень его организационной культуры. В качестве предмета организационной работы выделяются собственные действия, действия другого человека или действия группы. Владея нормативным материалом, руководитель (консультант) помогает участникам тренинга выявить характерные ошибки (конструировать и апробировать новые образцы организационных действий).

**Социоинженерный тренинг.** Тренинг этого вида направлен в основном на приобретение участниками умения конструировать целостные ситуации, которые в силу их особенностей делают возможными организацию, самоуправление и саморазвитие групп. Общая логика в социоинженерном тренинге состоит в последовательности действия от диагностики существующей ситуации к реализации новой, сконструированной участником.

**Социально-психологический тренинг.** Социально-психологический тренинг существенно облегчает и ускоряет процесс овладения знаниями, умениями и навыками эффективного социального поведения, то есть способствует «форсированной» оптимизации коммуникативных возможностей человека, необходимых для организации полноценного и продуктивного взаимодействия с другими в процессе мышления и деятельности.

**Групповая психотерапия.** Важнейшие преимущества этой технологии: оказывает противодействие отчуждению, помогая решению проблем, возникающих при межличностном взаимодействии; воздействие на индивидуальные жизненные установки и изменение поведения; возможность получения обратной связи и поддержки от людей, имеющих общие проблемы или переживания; идентификация себя с другими и использование установившейся эмоциональной связи при оценке собственных чувств и поведения; обеспечение самоисследования и интроспекции для повышения уверенности в себе; гибкость метода делает ее пригодной для большого контингента людей.

## **Глава 8. СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЦЕВ**

- 1. Методика формирования программы развития профессионализма управленцев**
- 2. Результаты экспертизы**
- 3. Модель профессионального роста управленцев**
- 4. Взаимосвязь блоков программы развития и уровней профессионализма менеджера**
- 5. Тренинг развития интеллектуальных способностей**

### **Методика формирования программы развития профессионализма управленцев**

Для разработки программы развития были выделены вопросы, имеющие наибольшую значимость в развитии профессионализма менеджера – блоки программы развития профессионализма управленцев (ПРПУ) (табл. 7).

Для элементов программы были разработаны процедуры, поэтапное выполнение которых позволило бы реализовать один из элементов программы. Возникла необходимость отнесения процедур к блокам программы и выявления тех процедур, которые могут выступить универсальным методом для нескольких блоков программы. Были также выделены десять интенсивных технологий обучения (ИТО), которые могли бы использоваться в качестве способов реализации процедур ПРПУ.

Задача данной экспертизы заключается в определении места процедур в соответствующих блоках, в определении способа реализации (ИТО) данных процедур, а также в необходимости выявления показателей их важности и сложности.

### **2. Результаты экспертизы**

Оценка соотношения процедур с ИТО и блоками программы заключалась в подсчете экспертов, выявивших данную связь. Конкретная процедура относилась к блоку программы, на который выпало большинство голосов экспер-

тов. Аналогичным образом процедуры были соотнесены с интенсивными технологиями обучения. Результаты экспертизы отражены в прилож. 1.

**Таблица 7**

**Состав блоков программы профессионального роста**

<b>Наименование блоков программы ПРПУ</b>	<b>Номера блоков</b>
Приобретение эмоциональной устойчивости в деятельности	1
Освоение средств мышления и деятельности	2
Осознание своих ценностных ориентаций и жизненных установок	3
Адекватное понимание своей личности	4
Осмысление личностных норм и образцов культуры	5
Приобретение способностей в познании других людей	6
Формулирование проблем в профессиональной деятельности	7
Приобретение способности к продуктивной деятельности	8
Повышение восприимчивости к инновациям	9
Освоение средств оценки развития личности	10
Освоение средств оценки развития коллектива	11
Формирование программы развития профессионализма	12
Организация эффективной деятельности коллектива	13
Приобретение способности к самоактуализации в профессиональной деятельности	14
Приобретение способности к самореализации в профессиональной деятельности	15

Сложность и важность (В) реализации процедуры рассчитывались как средняя арифметическая (С) всех предложенных экспертами вариантов:

$$C_i = \frac{C_{ij}}{j},$$

где  $C_i$  – средняя сложность реализации  $i$ -й процедуры;

$C_{i,j}$  – сложность реализации  $i$ -ой процедуры, предложенная  $j$ -ым экспертом;

$i$  – порядковый номер процедуры;

$j$  – порядковый номер анкеты (эксперта).

$$B_i = \frac{B_{ij}}{j},$$

где  $B_i$  – средняя важность реализации  $i$ -й процедуры;  
 $B_{ij}$  – важность реализации  $i$ -ой процедуры, предложенная  $j$ -ым экспертом;  
 $i$  – порядковый номер процедуры;  
 $j$  – порядковый номер анкеты (эксперта).

Значения средней сложности и важности для каждой процедуры были округлены до десятых долей по правилу математического округления.

На основе данных экспертизы составлено содержательное описание блоков программы развития профессионализма управленцев.

*Адекватное понимание своей личности.* Данный элемент программы помогает определить и развить физические, физиологические, психологические, интеллектуальные качества человека. Здесь человек рассматривается как некая статическая система, преобразующая входящие в нее параметры, то, что он из себя представляет на данный момент. Здесь также учитывается оценка человека извне, его социальная роль.

*Осознание своих ценностных ориентаций и формулирование мировоззрения.* Человек изучает возникновение и развитие собственных ценностных мировоззренческих позиций, сравнивает с существующим общечеловеческим опытом в этой области. После приобретает способность к реконструкции существующих и созданию собственных мировоззренческих концепций.

*Осмысление личностью норм и образцов культуры.* Человек знакомится с понятием культуры и его содержанием, изучает культуру различных социальных групп в разные эпохи; оценивает влияние культуры на личность; приобретает способность создавать и вносить в общество собственные нормы и образцы культуры.

*Освоение средств мышления и деятельности.* Человек приводит в систему собственные мыслительные и деятельностные процессы, осваивает культуру мышления и деятельности; вырабатывает универсальные средства

мышления и деятельности. Он также изучает и осваивает альтернативные способы мышления и бытия.

*Приобретение способности в познании других людей.* Человек познает и овладевает разнообразными средствами коммуникации; на основе знаний о себе учится оценивать собеседника; осваивает технику контроля процесса коммуникации и мнения собеседника. Развивает в себе способность любви к ближнему.

*Приобретение эмоциональной устойчивости в деятельности.* Человек познает собственные эмоциональные процессы, механизмы их дестабилизации; осваивает методы противоборства с отрицательным воздействием и оздоровления психики; учится изучать человеческую способность к эмоциям в профессиональных целях и в целях саморазвития.

*Повышение восприимчивости к инновациям.* Изучение, подготовка проведения инновационных мер; участие в инновационных программах; практическое внедрение инноваций.

*Приобретение способности к продуктивной деятельности.* Подготовка внешних условий для продуктивной деятельности (в том числе коллегиальной поддержки); самоподготовка продуктивной деятельности с ориентировкой на творческий подход; овладение методологией в реализации продуктивной деятельности.

*Формулирование проблем в профессиональной деятельности.* Изучаются основы проблемного подхода, типовая схема решения проблемы; осваиваются приемы систематизации и автоматизации проблемного подхода.

*Освоение средств развития личности и коллектива.* Оценивается степень организованности личности и коллектива; изучаются способы организации личности и различных социальных групп для их дальнейшего развития; эффективность развития оценивается на основе результатов практических испытаний. Развитие личности и коллектива становится целью научных поисков; исследуются способы передачи накопленного опыта.

*Приобретение способности к самоактуализации в профессиональной деятельности.* Оцениваются собственные стремления, желания в профессиональной самореализации, сравниваются с собственными возможностями; находится оптимальная программа самоактуализации, подготавливается

внешняя и внутренняя среда. Развивается способность к самоактуализации в любых областях профессиональной деятельности; вырабатывается стремление к самореализации в наиболее социально-значимых областях.

*Формирование программы развития профессионализма.* На основе предложенной схемы создается собственная программа развития профессионализма.

*Организация эффективной деятельности коллектива.* Оптимальный выбор содержания, условий деятельности; высокоорганизованная кадровая политика; эффективное осуществление руководства. Устремление коллектива к творческому и профессиональному росту.

*Приобретение способности к самореализации в профессиональной деятельности.* Развитие собственных личностных качеств, приобретение и развитие профессиональных качеств управленца, профессиональная самоактуализация, стремление к общественно значимой самореализации.

*Воспитание, развитие других профессионалов.* Обобщение накопленного опыта профессиональной самореализации, наиболее эффективная передача этого опыта другим профессионалам, постановка на научную основу воспитания профессионалов-менеджеров.

### **3. Модель профессионального роста управленцев**

На основе данных экспертизы все процедуры были отнесены к соответствующим блокам программы (критерий отнесения - наибольшее количество упоминаний у экспертов). Некоторые процедуры повторяются в нескольких блоках, ввиду необходимости их присутствия. Также процедуры логически взаимоувязаны между собой внутри каждого блока.

После установления взаимосвязи между блоками программы была построена модель профессионального роста управленцев из пятнадцати блоков программы (рис. 19.).

Модель состоит из пяти уровней: первый включает блоки 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5; второй уровень - 2.1, 2.2, 2.3, 2.4; третий уровень - 3.1, 3.2, 3.3; четвертый уровень - 4.1., 4.2.; пятый уровень - 5.

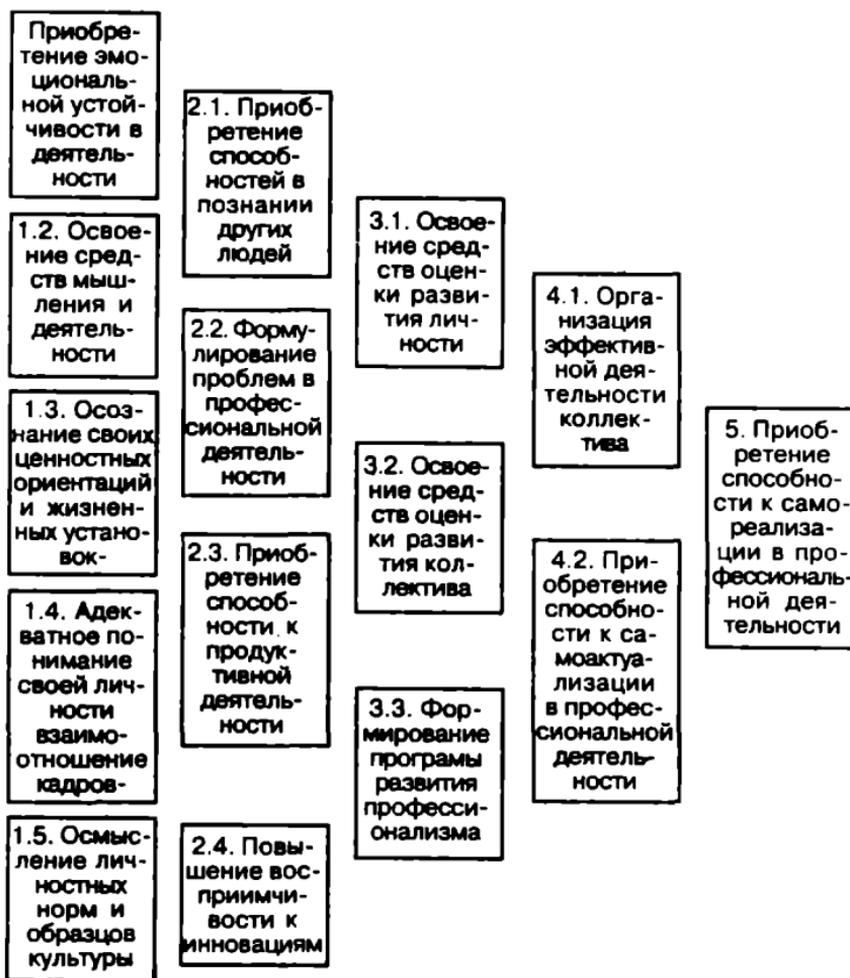


Рис. 19. Модель профессионального роста управленцев

*Первый уровень* соответствует программе развития управленца как личности, способной к всесторонним отношениям с внешним миром, другими людьми, а также развития самих этих отношений. Человек осознает свои ценности и жизненные установки, осмысливает личностные нормы и выбирает образец культуры, который ему больше подходит. Стремится адекватно понимать свою личность.

Осваивает средства мышления и деятельности, приобретает эмоциональную устойчивость в своей деятельности.

*Второй уровень* соответствует программе развития тех способностей управленца, которые позволят ему начать профессиональную деятельность. На этом уровне появляется потребность в познании окружающих людей, для которого необходимы определенные способности; необходимо умение формулировать проблемы в профессиональной деятельности, продуктивно осуществлять свою деятельность, болезненно не воспринимать разного рода новшества в своей профессиональной деятельности.

*Третий уровень* соответствует программе развития профессиональных способностей управленца, его профессиональному росту. Этот уровень включает освоение средств оценки развития себя и коллектива и исходя из результатов - формирование программы развития профессионализма.

*Четвертый уровень* соответствует программе развития тех качеств управленца, которые необходимы для его максимальной самореализации как профессионала. Этот уровень включает умение организовать эффективную деятельность коллектива и приобретение способности к самоактуализации в профессиональной деятельности.

*Пятый уровень* соответствует полной самореализации управленца, когда он уже способен и готов передать накопленный опыт, обучать и воспитывать других профессионалов-управленцев (приобретение способности к самореализации в профессиональной деятельности).

#### **4. Взаимосвязь блоков программы развития и уровней профессионализма менеджера**

Рассмотрим характеристику уровней профессионализма менеджера (см. гл. 5) в соответствии с выше-описанными уровнями программы развития. Взаимосвязь уровней профессионализма и блоков программы развития профессионализма менеджера изображена на рис. 20.

*Первый уровень* - становление исполнительской деятельности менеджера: выбор направления деятельности, применение теоретических знаний на практике, понимание

обязанностей исполнителя. Деятельность осуществляется под руководством более опытных специалистов (наставников).

Пример используемых технологий: ведение телефонных разговоров, деловых бесед с клиентами, коллегами и начальством.

Первый уровень соответствует первому и второму блоку программы развития профессионализма.

*Второй уровень* - решение простых задач. Знание одного алгоритма решения, который соответствует условиям решения задачи.

Пример технологий: учет заданий, публичное выступление, ведение переговоров.

Второй уровень соответствует третьему и четвертому блоку программы развития профессионализма.

*Третий уровень* - освоение набора стандартных решений по определенному типу задач. Представление об условиях, в которых каждое из решений применимо, и, в случае необходимости, решение какой-либо задачи: этого типа. Знание наиболее подходящего способа решения задачи и его реализация. Приобретение способности участия в групповой работе.

Пример технологий: проведение совещаний (до 5 человек), участие в дискуссии, поиск альтернатив решения задачи.

Третий уровень соответствует пятому блоку программы развития профессионализма.

Таким образом, первые три уровня профессионализма соответствуют первому уровню модели программы развития.

*Четвертый уровень* - осуществление контроля над деятельностью подчиненных, выделение задач, вытекающих из стратегии организации.

Пример технологий: проведение совещаний (от 5 до 15 человек) контроль, мотивация, постановка задачи (задания) для других сотрудников.

Четвертый уровень соответствует шестому и седьмому блоку программы развития профессионализма.

*Пятый уровень* - осуществление контроля процесса реализации решения, формулирование новых задач.

Пример технологий: формулирование и выбор критериев, проведение совещаний (от 16 до 50 человек), анализ.

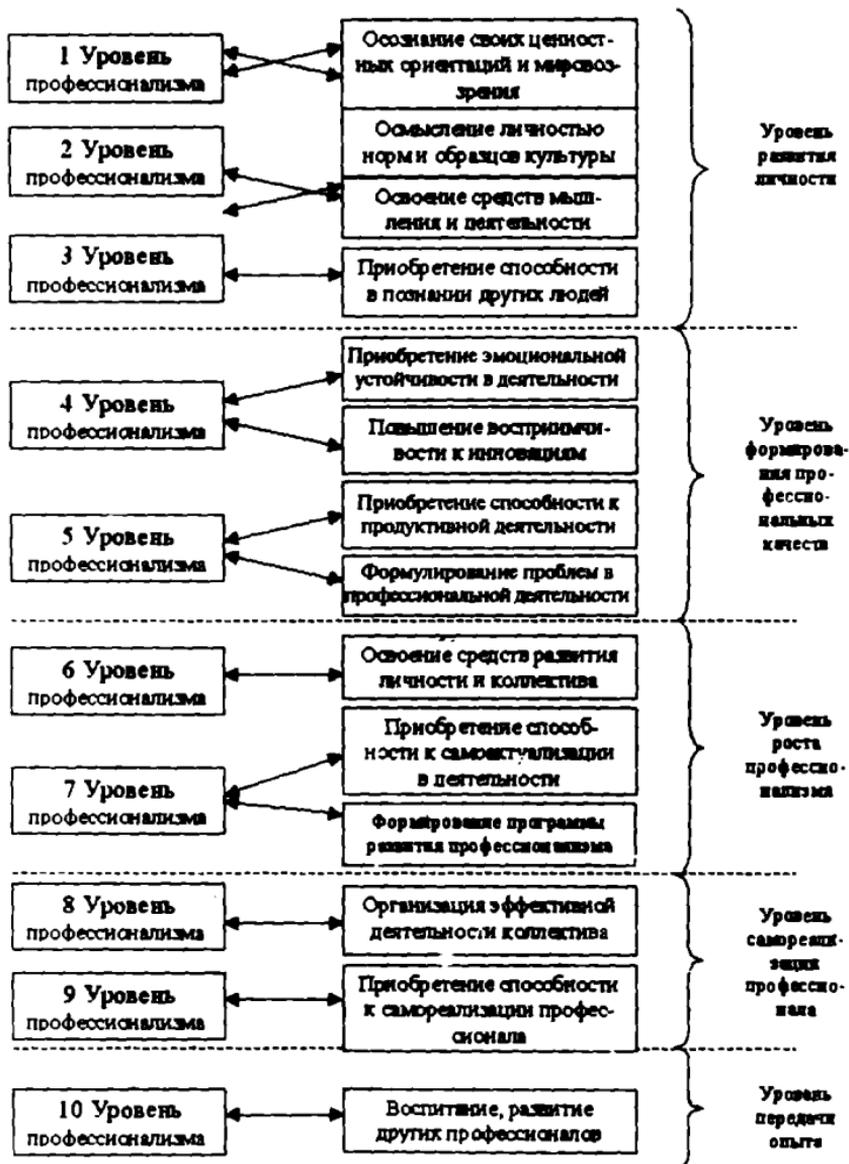


Рис. 20. Взаимосвязь уровней профессионализма и блоков программы развития профессионализма менеджера

Пятый уровень соответствует восьмому и девятому блоку программы развития профессионализма.

Итак, четвертый и пятый уровни профессионализма соответствуют второму уровню модели программы развития.

*Шестой уровень* - приобретение способности локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья в решении, которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить.

Пример технологий: проведение совещаний (от 51 до 300 человек), организация деятельности подразделения.

Шестой уровень соответствует десятому блоку программы развития профессионализма.

*Седьмой уровень* - участие в решении проблем, поставленных и решенных другими. Приобретение опыта управления существенно изменяющейся деятельностью на основе аналогий и сравнения.

Пример технологий: проведение совещаний (свыше 300 человек), прогнозирование, планирование, участие в повышении квалификации сотрудников.

Седьмой уровень соответствует одиннадцатому и двенадцатому элементу программы развития профессионализма.

То есть, шестой и седьмой уровни профессионализма соответствуют третьему уровню модели программы развития.

*Восьмой уровень* - приобретение способности самостоятельно ставить и решать проблемы, самостоятельная проблематизация и депроблематизация прежней деятельности. Инновации в деятельности становятся нормой.

Пример технологий: формулирование и сборка решения проблемы, управление конфликтными ситуациями.

Восьмой уровень соответствует тринадцатому блоку программы развития профессионализма.

*Девятый уровень* - приобретение способности перехода с одного уровня на другой с адекватным временем пребывания на каждом из них. Решение и проблем, и задач. Приобретение завершенности, целостности пребывания в управленческой деятельности.

Пример технологий: координация, проведение презентаций.

Девятый уровень соответствует четырнадцатому блоку программы развития профессионализма.

Таким образом, восьмой и девятый уровни профессионализма соответствуют четвертому уровню модели программы развития.

*Десятый уровень* - способность к саморазвитию в профессиональной деятельности.

Пример технологий: формулирование концепции повышения квалификации, управленческое консультирование, регулирование.

Десятый уровень профессионализма соответствует пятому уровню модели программы развития.

## **5. Тренинг развития интеллектуальных способностей**

Большое значение для управленцев имеют полипрофессиональные и надпрофессиональные средства мыследеятельности. Если первые позволяют решать сложные проблемы, состоящие из задач разных предметных областей, то вторые позволяют наращивать методологический потенциал для дальнейшего квалифицированного решения любых проблем и задач, обуславливают оперативную ориентацию в нестандартных ситуациях и объектах, новых явлениях и людях. Поэтому, важно развивать свои интеллектуальные способности.

Для потенциальных потребителей курсов развития профессиональной компетенции было предложено меню процедур модели профессионального роста управленцев, собранные по блокам. В меню были выбраны процедуры блока 1.2. "Освоение средств мышления и деятельности".

Для блока 1.2, модели ПРПУ в качестве примера использования ИТО предлагается тренинг развития интеллектуальных способностей, включающий три дня занятия.

Цель: развитие логического мышления у участников, способности выстраивать длинные причинно-следственные цепочки, ставить мыслительные эксперименты. Некоторые упражнения направлены на развитие пространственного воображения, на умение концентрировать внимание.

## **Глава 9. МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ**

В современных условиях важнейшей целью управления персоналом становится повышение производительности труда. Как известно, производительность труда - это эффективность, с которой организация использует труд своих работников, капиталы, материалы и энергетические ресурсы, чтобы изготовить конкретный продукт или оказать конкретную услугу.

Менеджеры по персоналу до некоторой степени ограничены в своем непосредственном влиянии на финансовые, материальные и энергетические аспекты производительности. Это прерогативы других должностных лиц и подразделений. Однако менеджеры по персоналу могут и должны гораздо больше воздействовать на трудовой компонент производительности.

Грамотный менеджер по персоналу может активно влиять на уровень исполнительской дисциплины работников и на философию управления отдельных руководителей. В этом заключается его специфическая возможность повышать производительность труда (табл. 8).

По оценке ведущих американских специалистов в области управления, в будущем роль менеджера по персоналу в организации будет возрастать. Этому будут способствовать усиление конкуренции в мире, повышение значимости производительности и качества, сокращение персонала и т.д. Произойдет ускорение изменений в управлении персоналом организации. Основные тенденции этого процесса следующие:

возрастет ценность квалифицированных работников станут более эффективными обучающие программы улучшится планирование рабочей силы, повысится роль планирования карьеры и развития персонала, так как молодые работники в большей степени ориентированы на рост своей карьеры, усилится тенденция к раннему выходу на пенсию пожилых работников (из-за высокой интенсивности труда, быстро меняющихся требований к работе), что приведет к

освобождению ключевых должностей и персонал фирм будет сокращаться (неблагоприятная демографическая ситуация, внедрение новых технологий); усилится зависимость функций управления персоналом от компьютерных технологий, которые будут управлять обширным объемом информации, необходимой для новых программ по персоналу;

компании с разветвленной организационной структурой, состоящей из отделений, продолжат процесс децентрализации функций управления персоналом, а менеджеры по персоналу головных организаций (контор) столкнутся с проблемами контроля управления работниками на отдельных расстояниях; новые технологии будут ускорять необходимость регулярного обучения и совершенствования рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

Каждая из перечисленных выше тенденций - это не только новая сложная задача, но и новая возможность для самореализации менеджеров по персоналу.

Для решения новых задач потребуется менеджер по персоналу обладающий: высокой личной культурой; сильными профессиональными знаниями всех аспектов кадровой работы; хорошей практикой управления; стремлением к самосовершенствованию.

В США готовят менеджеров по 20 специальностям. Рассмотрим некоторые из них:

рекрутер – человек, осуществляющий набор персонала;  
интервьюер - специалист, определяющий подбор кадров и их адаптацию в коллективе;

специалист по планированию карьеры – разрабатывающий график должностного продвижения работников вплоть до выхода на пенсию с указанием, когда будет повышена зарплата и за что. В этот график включается повышение образовательного уровня, сохранение квалификации и переподготовка;

специалист по обучению - осуществляет работу по четырем направлениям: сохранение квалификации работника, переквалификация, принудительное расширение кругозора перед переквалификацией и повышение квалификации;

специалист по характеру - должен знать специфику всех рабочих мест и характер всех работников. Без него не обходится ни одно назначение на должность;

Таблица 8

**Способы влияния менеджера по персоналу на доходы организации, ожидаемые результаты и инструменты внедрения**

№ п/п	Способы влияния	Результаты	Инструменты
1	2	3	4
1.	Укрепление трудовой дисциплины	Сократятся невыходы на работу по неуважительным причинам (сократится абсентеизм), опоздания на работу, случаи использования рабочего времени в личных целях	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль. Введение "системы наказаний" нарушение трудовой дисциплины
2.	Устранение непроизводительных потерь рабочего времени	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте	Анализ рабочего места и рабочих процессов, грамотное проектирование рабочего места
3.	Минимизация текучести персонала	Сократятся затраты, связанные с вводом нового человека в должность и его обучение. Создастся рабочая атмосфера, способствующая удовлетворенности работой	Создание в организации благоприятного психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых человеческих отношений
4.	Поддержание на конкурентоспособном уровне заработной платы работников и пакета социальных программ	Минимизируется уровень текучести персонала, формируется «корпоративный дух» организации, повысится оценка организации со стороны ее работников, появится стимул к большей самоотдаче на работе, повысится производительность труда, улучшится качество обслуживания	Анализ рынка труда специалистов организации, анализ размера их заработной платы, анализ социальных программ конкурентов. Разработка соответствующих программ и предложение их руководству. Внедрение и контроль
5.	Правильная организация обучения и переподготовки работников	Повысится уровень оценки организации в глазах ее работников, повысится производительность труда, по-	Проведение на регулярной основе оценок работы персонала и аттестаций. Анализ учебных заведений и

1	2	3	4
		<p>высится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям</p>	<p>учебных программ, необходимых организации, анализ условий обучения. Заключение договоров на обучение с сотрудниками и организациями, предоставление условий для учебы. Планирование и контроль.</p>
6.	<p>Поддержание здоровья работников и создание безопасных условий труда</p>	<p>Сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности. Сократится уровень заболеваемости работников. Сформируется особый «корпоративный дух» организации, произойдет сплочение коллектива, повысится оценка организации в глазах его служащих. Повысится уровень работоспособности</p>	<p>Регулярное проведение диспансеризации работников, профилактических медицинских мероприятий. Предоставление возможности работникам бесплатно посещать спортивные клубы, залы, бассейны и др.</p>
7.	<p>Прием на работу на всех уровнях достойных специалистов</p>	<p>Повысится производительность труда на каждом рабочем месте, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям. Создастся благоприятный психологический климат в коллективе, способствующий продуктивной работе</p>	<p>Проведение анализа работы сотрудников, аттестаций, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, формирование конкретных профессиональных, физиологических, психологических и квалификационных требований к должностям (профессиограмма). Всесторонний анализ кандидатов на работу</p>

специалист по семейным отношениям призван разобрататься, что мешает нормальным семейным отношениям, помочь конфликтующим сторонам или порекомендовать им развестись. Его работа преследует одну цель, чтобы силы работника шли на работу, а не на решение семейных проблем;

специалист по связи с администрацией - отвечает за хороший психологический климат в коллективе;

инспектор по начислению зарплаты - задача - сделать так, чтобы никогда ни один работник не пришел за разъяснением, почему он столько получил;

инспектор по морали (эта специальность встречается только на больших предприятиях с числом работников не менее 5 тысяч). Главный принцип его работы - никаких сплетен, все должно быть гласным. В области морали на фирмах существуют свои правила, записанные в федеральном законе и согласованные с профсоюзами.

Успешность карьеры кадрового администратора (помимо фактора его личных способностей) гарантируется, в известной мере, изучением (в университете или колледже) специальных курсов по кадровому управлению, трудовым отношениям и так называемым поведенческим наукам, синтезирующим социологию, психологию и антропологию. Знание последних признается необходимым для современных кадровиков.

## **Глава 10. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА: ФОРМА, СОДЕРЖАНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ**

В работе освещены важные моменты содержания и формирования управленческой команды. Каждый руководитель вправе и должен иметь свою команду. Это подчеркивает признание огромной важности психологического момента в процессе современного управления: чувства единения, чувства сплоченности, чувства личностной (человеческой) гармонии. В этом случае выигрывают, безусловно, интересы дела. Опытные инвесторы в экономики и аналитики в политике считают хорошую команду критическим фактором успеха нового начинания. В артельном мире бытует присказка: «Доброе братство — дорога к богатству».

Команда руководителя (управленческая команда) обычно состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей, руководителей ведущих служб и производства). В малом и среднем бизнесе в «команду руководителя» входят «опорные работники» коллектива («творцы» и «незаменимые специалисты»). Иногда менеджеры малого и среднего бизнеса используют это понятие для характеристики всего коллектива. В крупных корпорациях по принципу «команд» создаются и целевые группы (временные и постоянные) для решения сложных задач функционирования и развития: для разработки принципиально новых видов товаров; вторичного использования отходов; реконструкции тех или иных служб корпорации в целом и т.д.

Команда – это всегда союз единомышленников – группа людей, сплотившаяся вокруг общей цели и единых ценностей вокруг лидера – стратегического выразителя этой цели и этих вечностей. У этих людей в идеале происходит наложение и слияние жизненных целей и целей деятельности. У них единый «путь – цель».

Команда, как союз единомышленников, имеет специфические внутрикомандные (внутригрупповые) отношения, у нее свой профессиональный почерк: наличие команды

исключает из управленческой среды стиль работы в виде затяжных и часто безрезультативных совещаний; короткие деловые рабочие встречи – первый показатель командного стиля работы; практически снимается вопрос об исполнительской дисциплине, так как работает морально-психологический механизм «взаимной ответственности» (взаимозависимости через общую ставку) и т.д.

Команда (в отличие от просто группы, объединенной по принципу «приказ – подчинение») – живой социальный организм, наделенный душой (социально-психологическая общность). Команду отличает «групповой дух», своя философия (концепция профессионального мира), своя идеология (система ценностей), свое нравственное кредо.

Команда (в отличие от просто группы, объединенной по принципу «приказ – подчинение») – живой социальный организм, наделенный душой (социально-психологическая общность). Команду отличает «групповой дух», своя философия (концепция профессионального мира), своя идеология (система ценностей), свое нравственное кредо.

В мире бизнеса широко известно деловое кредо таких фирм как «Джонсон и Джонсон», ИБМ и других. Брошюру с перечнем обозначенных принципов (и вытекающих из них правил) вручают каждому сотруднику. Думается, что подобная практика должна найти широкое применение и в российском бизнесе. Российское общество достаточно чутко относится к нравственным аспектам профессиональной деятельности. Среди российских торгово-промышленных династий – Мамонтовых, Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых в ходу была поговорка: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли».

Преданность «идею», которая сплачивает команду, не исключает, а наоборот, предполагает объективную оценку членами команды поступков друг друга и руководителя. «Взаимное обожание непродуктивно» — так гласит одно из правил командной работы. Отношения в команде характеризуются отсутствием не критической комплиментарности, существованием «опponentного круга» (альтернативных суждений при выработке управленческих решений). В то же время члены команды бережно относятся друг к другу. В подлинной команде выступают не «за» и «против» конкретного

человека, а лишь «за» и «против» конкретной точки зрения. Отношения членов команды отличаются сознательным строительством доброжелательных, конструктивных отношений внутри группы. Многое здесь зависит от руководителя. Не случайно, умение ладить с людьми, «гасить» конфликты в теории менеджмента вводят в содержание профессиональной компетентности руководителя.

Теоретики и практики менеджмента отмечают - различие между посредственностью и талантом заключается в том, какие чувства питают отношения товарищества, коллег. Когда «игроки» проникаются духом товарищества, возникает команда победительница.

Главное достоинство команды – воспитывающая профессиональная среда. Мастером можно стать, лишь находясь среди мастеров. Команда – это пирамида лидерства, где каждый человек занимает свое место. Руководитель должен знать пирамиду своих лидеров: кто у него БОГ (генератор идей); ГЕНИИ (критик, разработчик программ); ТАЛАНТ (организатор), а кто просто НАДЕЖНЫЙ ДЕЛОВОЙ ПАРЕНЬ (исполнитель).

Практически команда – это совокупный работник. Команда выступает носителем совокупной компетентности и креативности (социального творчества) в полном объеме: от генерирования идеи до ее практического (предметного) воплощения. В команде нет второстепенных уровней; каждый уровень в своей системе, в своем классе задач – ведущий. Команда – «пирамида лидерства», но работает она не по иерархическому «шахтному» принципу, а по принципу «круговой организации». Лидерство здесь – скользящая функция – всходит от одного члена команды к другому в зависимости от задачи, стоящей на повестке дня. Руководитель призван поддерживать деликатный баланс между «богами» и «деловыми парнями» (между новыми идеями и реализацией необходимых проектов, требующих в ходе выполнения соблюдения сроков и внимания к деталям). В команде должен быть и человек, обладающий талантом обнаружения глупостей, встроенных в систему, способен говорить о них вслух, т.е. говорить правду.

Безусловно, нужен глубокий ум, сильная воля, чтобы «управляться» с таким человеком. Но практика показывает:

руководитель, нацеленный на конечный результат своей деятельности, ценит таких людей, дрожит ими. Важно отличать «адвоката дьявола» от простого «трудного человека» (генератора нервозности, конфликтности, «энергетического вампира»). Отличия: «адвокат дьявола» работает с изъянами дела, «энергетический вампир» разрушает отношения в коллективе. У первого – все направлено на работу, у второго – от работы.

Венчает «пирамиду лидерства» – руководитель команды. Руководитель команды – стратегический лидер. Его отличает мышление с учетом будущего (видение стратегии жизненного пути фирмы, примерно, на 10 лет вперед), умение четко сформулировать общую цель и индивидуальные задачи перед каждым членом команды, сконцентрировать энергию, активность каждого на конечный результат. Примат конечного результата меняет всю психологию работы. Поэтому, «команда» продолжает функционировать, когда из системы временно «исчезает» руководитель.

Стратегического лидера команды отличает оптимизм, настрой на успех. Руководитель – носитель волевого импульса команды. Его оптимизм базируется на реальном знании дела, понимании «ситуации действия».

Руководителя отличает решительность (стремление перейти от слов к делу), способность к риску. Международный опрос менеджеров показал: опыт решения задач в условиях риска – главный критерий профессионализма в сферах управления. Необходимо только отличать «способность к риску» от безрассудства.

«Способность к риску» тесно сопряжена с такими профессионально важными качествами руководителя, как умение «держаться удар» со стороны внешних обстоятельств (рынок полон неожиданностей) и с готовностью брать на себя общую ответственность. «Любовь к ответственности» – важнейшее свойство руководителя как стратегического лидера.

Стратегического лидера команды характеризует человеколюбивая направленность, умение радоваться успехам своих подчиненных. Он считает необходимым показывать успехи своих подчиненных на всех уровнях, где это уместно. Все это обеспечивает подобранной руководителем команде чувство стабильности, чувство благородного спокойствия за

правильность выбранного жизненного и профессионального пути. В итоге, у стратегического лидера «каким-то образом» люди последовательно и во всем оказываются лучше других.

Талант руководителя – это особый сгусток способностей; важнейшая из них – способность видеть в каждом человеке его индивидуальную самобытность. Без этого невозможно развивать своих подчиненных в профессиональном и в личностном плане.

Подлинный руководитель знает, чувствует потенциал каждого из своих людей, в том числе, предел их возможностей в данный момент. Но не позволяет своим сотрудникам брать на себя невыполнимые обязательства, не дает им заданий, с которыми они не могут справиться. Важно, чтобы человек шел от одного класса задач к другому в соответствии со своей целенаправленно формируемой компетентностью.

Ниже рассмотрим содержание управленческих ролей

### **Содержание управленческих ролей**

анализ окружающей среды, выделение и формулирование перспективных задач;

принять (определить) миссию и цель организации, культуру организации;

определится в стиле управления;

разъяснить работникам цели и ценности организации;

подобрать команду сотрудников способных эффективно работать над задачами;

устранить «дефект эмоционального общения» (т.е. учесть психологическую совместимость индивидов);

отдать распоряжение подчинённым или подразделениям о разработки плана для достижения миссий и целей;

распределить полномочия между сотрудниками;

определить сроки выполнения стратегического плана;

ознакомиться с планами и стратегией по достижению миссии и цели;

провести анализ или аналогию с иными планами (если возможно своих конкурентов);

налаживание эффективной системы обратной связи;

прислушаться к мнению и предложениям других сотрудников;

внести корректировки в разработанные планы;

скоординировать деятельность звеньев организации;

определение стоимости решения и будущих затрат;  
одобрить разработанный план стратегии или отправить на доработку;

отдать распоряжения в подразделения по конкретным целям, определив сроки выполнения работ;

затребовать отчёт о проделанной работе;

оценить проделанную работу;

решить вопрос об увольнении (поощрении) сотрудников;

подкорректировать систему мотивации деятельности;

решить кадровые вопросы;

наладить систему обучения и повышения квалификации работников;

проконсультироваться у юристов;

защитить интересы организации;

накладывание ответственности на свои действия и действия сотрудников;

созвать собрание;

определить повестку дня;

принять решения по вопросам повестки собрания;

довести и разъяснить перспективы развития компании;

выявить конкретные причины необходимости сотрудничества и различных вливаний;

определить уровень инновационных вливаний;

изучить источники предполагаемых вливаний;

выбрать наиболее подходящий источник вливаний;

отдать распоряжение о настройке переговоров с предполагаемым источником инвестиций;

подписать соглашение с источником вливаний.

**Лидер:**

найти негативные стороны в коллективном руководстве;

проанализировать негативные стороны;

найти социальные недостатки;

проанализировать их;

интегрировать все негативные стороны;

учесть степень своего авторитета;

учесть интересы сторон, сконцентрировать их интересы;

разработать действенные меры по улучшению обстановки в коллективе;

постановка новых задач;

проанализировать методы воздействия на отдельных членов коллектива и на коллектив в целом (определить тактику);

предвидение возможных результатов и во избежание нежелательных последствий, корректировка стереотипов поведения;

довести меры до коллектива;

вовлечение других в осуществление разработанных мер;

пообещать изменения в лучшую сторону в коллективе, организации;

объединить людей под своим началом;

организовать жизнь, функционирование коллектива;

попросить оказать доверие и дать время;

подать пример в начинаниях;

побудить людей к достижению общих целей;

найти источники улучшения;

попробовать наладить взаимоотношения с источником;

проанализировать последствия;

принять средства источника.

#### **Связующее звено:**

понять значимость звена в общей структуре организации;

обеспечить координированную работу с объектами внешней среды;

выбор средств связи;

корректировка работы средств связи;

выбор эффективных средств связи;

фиксирование информации;

удостовериться в необходимости передачи данного сообщения, информации;

сортировка информации;

быстрое и точное выполнение заданий;

удостоверится в передаче.

#### **Получатель информации:**

определить потребность в определённой информации;

изучение источников информации;

сопоставить содержание информации с собственной потребностью;

определить стоимость необходимой информации;

проанализировать возможные варианты получения информации;

выбор источников информации;  
заключение договорённостей на поставку информации;  
оплатить информацию;  
получить информацию;  
определить достоверность информации;  
отправить подтверждение о получении;  
обработка информации, понимание ее смысла;  
проанализировать качество полученной информации;  
систематизация полученной информации  
интегрировать полученную информацию.

**Распространитель информации:**

оценить имеющуюся информацию;  
контролировать постоянное обновление и пополнение  
имеющейся информации;  
формулирование вопроса, информацию по которому  
необходимо распространить;  
поиск потребителя на имеющуюся информацию;  
выбор наиболее выгодной формы изложения;  
предложить возможные средства распространения  
информации;  
определение стоимости информации;  
выбор потребителя информации;  
предложить сотрудничество;  
получить окончательный заказ на информацию;  
определить сроки распространения информации;  
получить деньги;  
подготовить информацию (точно) к передаче;  
отправить необходимую информацию;  
вовлечение других в распространение;  
анализ полученного эффекта и сравнение его с ожи-  
даемым;  
по необходимости (неудовлетворительный результат)  
распространение информации повторяется.

**Представитель:**

подробное ознакомление с вопросами работы органи-  
зации;  
изучить сегмент рынка;  
выбор клиентов;  
выбрать группу объектов (товаров) для представления;

в соответствии с этим, сбор дополнительной информации по возможным вопросам;  
выбрать основные пути подхода;  
проанализировать эти пути, определить возможные последствия;  
выбрать оптимальный подход;  
выбрать вид презентации;  
разработать эффективную программу презентации;  
распределение выполнения плана по времени;  
показать выгодные стороны сотрудничества;  
предложить информирующую документацию;  
ответить на интересующие оппонентов вопросы (консультация);  
предоставить (в рамках возможного) льготы в сотрудничестве;  
определить возможные затраты;  
договориться о дальнейшей встрече;  
предоставить свои координаты;  
составить отчет перед начальством о проделанной работе.

**Инициатор:**

возникновение и формирование идеи;  
анализ идеи;  
изучить принципы организации;  
определить положительные и негативные принципы по результатам деятельности организации;  
проанализировать негативные стороны;  
собрать мнения других коллег;  
проанализировать общие мнения сотрудников;  
выработать предложения по исправлению и улучшению основополагающих принципов или нововведений;  
согласование способов их осуществления;  
оценка последствий полученных улучшений;  
оценка затрат на улучшение;  
создание конструктивного доклада по проблеме;  
выдвижение сроков по введению инициативы.

**Устраняющий нарушения:**

поиск нарушений;  
удостовериться в наличии нарушений;  
фиксация нарушения;

- проанализировать нарушения;
- определить характер и сложность нарушения;
- найти источник нарушения;
- проанализировать источники нарушения и характер нарушения;
- определение методов устранения нарушения;
- поиск оптимального решения проблемы;
- анализ возможных последствий устранения нарушений данным методом;
- доклад начальству о нарушении;
- выбор и правильное применение метода устранения нарушения;
- устранение нарушения;
- пресечение возможного повторного сбоя в работе по этой же причине;
- удостоверится в устранении нарушения;
- сообщить об устранении нарушений нужным структурам;
- профилактика возможных в дальнейшем нарушений.

**Распределитель ресурсов:**

- определить потребности в ресурсах организации;
- оценка потребляемых ресурсов (кто сколько потребляет);
- оценка имеющихся в наличии ресурсов;
- организация правильного хранения ресурсов;
- поиск нужных ресурсов;
- распределение потребителей ресурсов по значимости для функционирования организации;
- запросить планы по потреблению потребителей
- анализ необходимости получения ресурсов конкретным потребителем;
- составить общий план по потреблению;
- составить план по распределению ресурсов;
- контролировать во времени выполнение плана распределения;
- сбор неиспользованных ресурсов или отходов;
- анализ пригодности собранной некондиции для дальнейшего использования;
- повторное распределение;
- составление отчёта о распределенных ресурсах.

**Ведущий переговоры:**

- изучить объект переговоров;

оценить оппонента по переговорам;  
проанализировать цель переговоров;  
определить свои планы по переговорам;  
тщательное изучение другой стороны, их ожидания от этой встречи;  
поиск наиболее выгодного компромисса;  
рассмотреть все возможные решения;  
определить максимально возможные отклонения от идеала;  
нахождение слабых, неподготовленных мест в программе оппонентов, а также точек общего соприкосновения;  
определить тактику ведения переговоров;  
договориться о времени проведения переговоров, или их перенесении;  
подготовить место переговоров;  
информирование руководства о ходе переговоров;  
найти компромиссное решение по рассматриваемой программе, либо заново искать новый объект переговоров;  
подготовить совместное коммюнике о достигнутом;  
сообщить о достигнутом руководству.

## **Глава 11. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ**

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно приемлемых и разделяемых членами организации. Часто организационная культура трактуется как философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений как внутри организации, так и вне ее. Ценности ориентируют людей в направлении поведения, которое считается допустимым или нет.

Атрибутом организационной культуры является символика, посредством которой ценности представляются членам организации. Есть фирмы, которые создают документы, в которых детально описываются ценности. Кроме того, существуют "ходячие" истории, легенды и мифы, которые передаются устно, но имеют иногда большее влияние, чем ценности рекламного буклета.

Базовые предположения, которых придерживаются члены организации, связаны с видением человека окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующие ее переменные (природа, работа и т.д.).

Организационная культура имеет определенную структуру. Ее можно рассматривать по трем уровням:

*Внешние факты:* технология; архитектура; наблюдаемые образцы поведения.

*Ценностные ориентация и верования:* проверяемые в физическом окружении; проверяемые только через социальный консенсус (договоренность).

*Базовые предположения:* отношения с природой; понимание реальности времени и пространства; отношение к человеку; отношение к работе.

Познание организационной культуры начинается с первого уровня, включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.д., то есть все то, что можно ощущать и воспринимать через известные 5 чувств человека.

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования организации, разделяемые ее членами на столько, на сколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Третий уровень включает такие элементы, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Это, в частности, - скрытые стремления людей, особенно руководителей, которые определяют поведение людей.

Организационную культуру связывают с физическим окружением: само здание и его дизайн; место расположения; оборудование; мебель; цвета и объем пространства; удобства; кафетерий; комнаты приема; автостоянки; автомобили.

### **Содержание организационной культуры:**

осознание себя и своего места в организации (одна культура ценит сокрытие работником своих внутренних настроений, другая поощряют их внешнее проявление);

коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной и невербальной коммуникации, телефонного права и открытости коммуникаций, жаргон, аббревиатуры, типовые жесты/жестуляции);

внешний вид, одежда и представление себя на работе (наличие униформы и специальной одежды деловых стилей, косметика, прическа и т.д.);

что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, периодичность, продолжительность, дотации на питание, формы принятия пищи);

осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работника, соблюдение распорядка дня и поощрение за это);

взаимоотношения между людьми по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству, степень формализации отношений, получение поддержки, пути разрешения конфликтов;

ценности и нормы (это все то, что люди ценят в своей организационной жизни: свое положение, титулы, или саму работу и т.д.; как эти ценности сохраняются);

вера во что-то и отношение, расположение к чему-либо (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в

этичное поведение, справедливость, отношение к коллегам, к злу, насилию, агрессии, влияние религии и морали);

процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы, процедуры информирования работников, полагание на интеллект или силу, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях. Абстракция и концептуализация в мышлении, подходы к объяснению причин;

трудова́я этика и мотивация (отношение к работе и ответственность разделения и замещения должностей, чистота рабочего места, качество работы, привычки по работе, ее оценка и возможность ликвидации или групповая работа, продвину́тая по работе).

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают свой язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции. Отличительной чертой любой культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие его базовые предположения, что указывает на то, что какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликтов или других нестандартных ситуаций.

Даже в одной организации может быть много "локальных" культур, которые несут отдельные лица или группы людей. Эти различные субкультуры могут существовать под крышей одной общей культуры. Кроме того, в организации могут существовать контркультуры, в т.ч. такие, как:

прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

оппозиция структуре власти;

оппозиция к образцам отношений и взаимодействия в организационной культуре.

Эти контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, то есть, когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой - то контроль за своей жизнью в организации.

**Формирование организационной культуры.** Все организации решают две важных проблемы:

внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано;

внутренняя интеграция: как работники организации решают проблемы - свои собственные, связанные с их работой и жизнью в организации.

*Проблемы внешней адаптации и выживания:*

миссия и стратегия: исходя из главных задач определяется миссия, выбор стратегии по использованию этой миссии;

цель: установление специфических целей; достижение согласия по целям;

средства: методы, используемые для достижения цели, достижение согласия по используемым методам, решение по организационной структуре, системе стимулирования и подчиненности;

контроль: установление критериев измерения достигнутых результатов группами и работниками; создание информационной системы;

коррекция: типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполняющих задание.

*Проблемы внутренней интеграции:*

общий язык и концептуальные категории: набор методов коммуникаций, определение значений используемого языка и концепций;

границы групп и критерии вхождения и выхода из групп: установление признаков членства в организации и ее группах;

власть и статус: усвоение правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации;

личностное отношение - установление правил об уровне и характере социальных отношений между полами, возрастами и т.д.;

награждение и наказание - определение желательного и нежелательного поведения;

идеология и религия - определение значимости вещей, неподдающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера, как снятие стресса.

*Процесс внешней адаптации и выживания.* Этот процесс связан с поиском и нахождением организацией

своей ниши на рынке и представлением постоянно меняющегося внешнего окружения. Специалисты организации, занимающиеся ее стратегией, выделяют из внешнего окружения важное и неважное для организации, разрабатывают способы измерения достигнутых результатов, находят объяснение успехам и неудачам в достижении целей.

*Процесс внутренней интеграции* связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива.

На формирование организационной культуры, ее создание и основные параметры влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. На всех стадиях развития организации управления культура ее лидера во многом определяет культуру организации.

В одних организациях работники принимают на себя ответственность за достижение целей организации, т.к. участвуют в их установлении. В других - работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей. В третьих может быть ни того, ни другого. В четвертых, может быть и то, и другое (рис. 21).

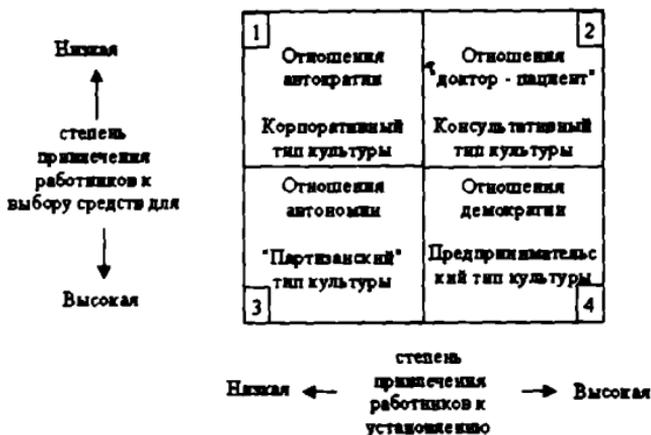
Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что культура является предметом развития и изменения в течение всей жизни организации.

**Поддержание организационной культуры.** Сила культуры организации определяется: "толщиной" культуры; степенью разделения культуры членами организации; ясностью приоритетов культуры.

"Толщина" организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культура со многими уровнями веры и ценностей имеет сильное влияние на поведение людей в организации. Иногда эти верования и ценности четко ранжированы. В других культурах приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны.

Таким образом, сильная культура "толще", так как она разделяется большим числом работников, но и более четко определяет приоритеты.

Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных работников (рис. 22).



**Типовые примеры.**

- 1 - традиционно-управляемая организация с централизованной структурой,
- 2 - институты социальных, медицинских, учебных и других услуг,
- 3 - кооперативы, творческие коллективы, клубы,
- 4 - группы и организации, управляемые "по целям" или "по результатам", фирмы со структурой "перевернутой пирамиды".

**Рис. 21. Типы культур как отношения власти в организации**



- 1 - то, чему менеджеры уделяют внимание,
- 2 - реакция руководства на организационные кризисы,
- 3 - моделирование ролей, обучение, тренинги,
- 4 - критерии определения наград и статусов,
- 5 - критерии принятия на работу, продвижение и увольнение,
- 6 - организационные символы, обряды, ритуалы

**Рис. 22. Методы поддержания организационной культуры**

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов, включающих спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

**Методика диагностики и развития организационной культуры.** Основные положения этой методики таковы. По признаку *"индивидуализм — коллективизм"* оценивается степень интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и, соответственно, большой ответственности организации за своих работников.

Для "коллективистской" культуры характерно следующее: работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы, поэтому жизнь организации в значительной степени влияет на самочувствие ее членов;

взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности;

продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;

руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных;

социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью;

отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе, на основе личностных взаимоотношений (т. е. оценивается сама личность).

Для "индивидуалистской" культуры характерно, что:

сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны; они надеются только на себя, отстаивают свои интересы;

организация слабо влияет на самочувствие своих служащих, функционирование ее осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого члена;

продвижение по службе осуществляется внутри или вне организации на основе компетенции и "рыночной стоимости" индивида;

руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается воплотить их на практике, стимулирует активность подчиненных сотрудников и групп;

социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью;

отношения между администрацией и работниками основываются обычно на учете личного вклада работника (т.е. оценивается деятельность личности).

Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип.

По признаку "*дистанция власти*" характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Вводятся понятия низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и т.п. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников.

Высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия — это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками — солидарность.

Важным признаком организационной культуры является **тенденция к избежанию неопределенности**. Исследования Г. Хофштеде и Д. Боллинже показывают, что, как

правило, в организации с высоким индексом стремления к избеганию неопределенности руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность; низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

В организациях с низким значением данного индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя; высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Четвертый параметр организационной культуры **“маскулинизация – феминизация”** – отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина – заниматься улучшением качества жизни. Мужская роль, применительно к организации, предполагает “жизнь для работы”, т. е. ориентацию на достижение цели, а женская роль – работу “ради жизни”, т. е. ориентацию на выполнение задания. Впервые эти различия выявил американский социолог Ф. Херцберг

Следовательно, в “мужских” организационных культурах гуманизация труда понимается как возможность быть признанным, самореализовываться, сделать карьеру. В “женских” же организационных культурах гуманизация труда рассматривается прежде всего как наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации.

От характера организационной культуры зависят и способы решения конфликтов: в “мужских” организациях конфликт носит характер открытого и жестокого противостояния, которое обычно доводится до логического конца. В “женских” организациях конфликт чаще имеет скрытый смысл и урегулирование осуществляется путем переговоров.

### **Влияние культуры на организационное поведение.**

Культура и поведение в организации взаимно влияют друг на друга, но культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают.

*Модель Сате.* В.Сате рассматривал влияние культуры на организационную жизнь через 7 процессов: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решения; управленческий контроль; коммуникации; посвященность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения.

Первые три процесса связаны с образцами организационного поведения. Остальные - с подповерхностным уровнем, имеющим ценностную основу.

Кооперация как образец поведения устанавливается не только с помощью формальных управленческих мер, но в ней учитывают и индивидуальные образцы и подходы.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые ценности, формирование у членов организации устойчивого набора предпочтений в поведении.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют 3 механизма контроля: рынок, администрирование, клановость.

Рыночный механизм контроля осуществляется в основном ценами.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете, включающем 2 предположения:

сверху виднее, какими мерами действовать;

работники подчиняются без вопросов в пределах своих обязанностей.

Клановый механизм контроля основан на разделяемых ценностях, имея в виду достаточную приверженность организации. По мере роста организации клановый механизм заменяется административным, а затем рыночным.

Влияние культуры на коммуникации осуществляется по двум направлениям: отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеется согласие; оказание помощи в интерпретации полученных сообщений, особенно сверху.

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

эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильными чувство индивида по отношению к организации.

Восприятие индивидом организационной реальности обусловлено тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделившие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведения. В фирмах, где ценится риск, человек идет на него зная, что в случае неудачи он не будет наказан, а организация будет извлекать уроки из опыта каждого на будущее.

*Модель Питерса – Уотермана.* Авторы обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации, выведя ряд ценностей организационной культуры:

- вера в действие;
- связь с потребителем;
- автономия и предприимчивость;
- люди - главный источник производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая культура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении.

*Модель Парсона.* Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которыми обладает любая социальная система, чтобы выжить и добиться успеха:

- адаптация к внешней среде;
- достижение целей;
- интеграция частей организации;
- легитимность (признание людьми и другими организациями).

*Модель Квина – Рорбиха.* Данная модель включает три измерения:

- интеграция - дифференциация (гибкое сочетание порядка предсказуемости и реакции на нововведения);
- внутренний фокус - внешний фокус (отражает преобладание в организации интереса к устройству внутренних дел:

удовлетворенность работников; либо к укреплению положения фирмы во внешней среде);

средства (инструменты) - результаты (показатели) - демонстрация различия в концентрации внимания либо на процессы и процедуры (планирование), либо на окончательные результаты (производительность, эффективность).

Эта модель используется как эффективное средство организационной диагностики, выявляя недостатки в управлении организацией.

### **Соответствие культуры принятой стратегии.**

Стратегия организации рассматривается с двух позиций:

важность каждой задачи для успеха стратегии;

совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Выделяют четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

игнорирование культуры, которое препятствует эффективному приведению в жизнь выбранной стратегии;

система управления подстраивается под существующую в организации культуру;

делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии;

изменение стратегии с целью ее подстраивания под существующую культуру.

## **Глава 12. ИННОВАТИКА В КАДРОВЫХ СИСТЕМАХ**

### **1. Основные положения**

### **2. Сущность и классификация кадровых нововведений**

### **3. Организационные формы кадровых инноваций**

#### **1. Основные положения**

Рассмотрение этого вопроса начнем с введения и раскрытия новых терминов, являющихся базовыми понятиями инноватики в сфере персонала.

**Кадровая система (КС)** - центральная и наиболее сложноорганизованная подсистема (ядро) социально-экономической системы (в нашем случае организации), включающая ее трудовой потенциал (его количественные, качественные и структурные параметры), взаимодействие его различных составляющих - кадров, а также цели, нормы и механизмы их функционирования и развития.

**Развитие кадров и кадровых систем** - это их количественное и качественное необратимое поступательное изменение (повышение уровня, обновление), переход к новому состоянию с новыми целями, функциями, профессионально-квалификационными и коммуникационными параметрами, структурой, взаимосвязями, субъектом и методами управления.

Как видно, развитие КС включает количественное и качественное преобразование самих кадров, субъектов (отделов, служб) управления персоналом, форм и методов работы с персоналом, причем такое преобразование, которое включает как прогрессивную сторону (например, подготовка кадров новых профессий), так и регрессивную (например, увольнение кадров устаревших профессий, не подлежащих переподготовке).

Таким образом, кадровая инноватика предполагает два взаимосвязанных блока:

ввод в КС новых элементов, форм и методов;

вывод из КС устаревших элементов, форм и методов.

Очень важными для понимания природы, содержания и особенностей кадровых нововведений, а также современного

состояния КС, являются понятия прогресса, регресса, стагнации, кризиса и стабилизации кадровых систем. Рассмотрение этих понятий необходимо также для того, чтобы лучше понять причины нововведений в кадровой сфере, роль развития кадров в судьбе любых социально-экономических систем и структур (будь то кадры страны, региона, министерства, организации). Все эти системы и их кадры в разное время могут переживать различные состояния (от полного благополучия до кризиса), знание которых необходимо для принятия верных для каждого состояния решений, выработки соответствующей стратегии, тактики, методов развития и обновления персонала. Дадим краткое определение названных понятий.

**Прогресс кадровой системы** - это переход ее к более совершенным и эффективным формам, целям, структуре и методам на базе постоянного поиска, разработки и реализации кадровых нововведений.

**Регресс кадровой системы** - это ее застой, снижение достигнутого ранее уровня, способности обеспечивать новые задачи деятельности, деградация кадров, возврат к изжившим себя кадрам и методам кадровой работы.

**Кризис кадровой системы** - глубокое расстройство и дезориентация наиболее существенных ее целей, функций, структуры, форм и методов функционирования и развития, имеющие результатом утрату или угрозу утраты ключевых кадров.

**Стагнация кадровой системы** - замедление ее функционирования и развития, не соответствующее целям и потребностям системы в данный период времени.

**Стабилизация кадровой системы** - приведение кадров, целей, функций, структуры, форм и методов КС в постоянное устойчивое состояние, обеспечивающее: нормальное функционирование и развитие системы (при создании новой КС или после масштабных нововведений в КС) или функционирование КС на уровне минимально допустимых для устойчивой работы организации норм (при выходе КС из кризиса).

Рассматривая общие вопросы кадровой инноватики в системе менеджмента персонала, необходимо установить, чем отличается управление развитием от управления нормальным функционированием кадров и КС.

**Функционирование кадровой системы** - устойчивая, повторяющаяся деятельность кадров сложившейся численности и структуры по сложившимся (неизменным) нормам и правилам, характеризующаяся простым воспроизведением или воспроизводством кадровой составляющей, целей и методов управления персоналом в прежнем качестве.

Нельзя думать, что функционирование кадровых систем и методы, его обеспечивающие, являются чем-то второстепенным по отношению к задачам развития кадров. Обеспечение нормального функционирования персонала является важнейшим условием нормального (стабильного) функционирования всей организации. К методам, обеспечивающим нормальную работу персонала, можно отнести: методы рационального использования действующего кадрового потенциала, обеспечение его стабильности и пропорциональности, балансовой увязки кадров с целями работы организации, обеспечение бескризисности и бесконфликтности в кадровой сфере.

Таким образом, закономерностями нормального функционирования социально-экономических и кадровых систем являются их устойчивость, воспроизводимость в неизменном качестве, структуре, функциях, формах и методах, бескризисность, стабильность, ритмичность, слабая конфликтность, несложная прогнозируемость.

Очевидно, что в отличие от функционирования, развитие кадров и кадровых систем означает их серьезное изменение, обновление, переход к новому уровню и качеству с помощью методов инновационного менеджмента.

Характеризуя процессы обновления и развития кадров и КС, необходимо дать определение понятий эволюционного и радикального обновления КС.

**Эволюционное развитие кадров и КС** - это их постепенное изменение и обновление путем локальных и стандартных кадровых нововведений эволюционного типа. В качестве примера здесь можно привести последовательное замещение большего количества работников пенсионного возраста на меньшее количество новых, более работоспособных и квалифицированных.

**Радикально-интенсивное развитие и обновление кадров и КС** - коренное их преобразование (обновление,

повышение уровня) в относительно сжатые сроки путем радикальных кадровых нововведений (в том числе кадровых реформ). Эти процессы характеризуются глубокими качественными прогрессивными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, целях, функциях и методах КС.

Кадровые нововведения и развитие КС не являются самоцелью, а вытекают из объективных потребностей обновления социально-экономических структур в условиях роста наукоемкости, интеллектуалоемкости и инновационности современных организационных процессов.

## **2. Сущность и классификация кадровых нововведений**

Кадровые новшества являются одной из разновидностей новшеств, разрабатываемых и осуществляемых в обществе и на производстве.

**Кадровые нововведения (КН)** - это целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров (кадровых систем) решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений) в условиях конкуренции на рынках товаров, рабочей силы и образовательных (профессионально-квалификационных) услуг.

Кадровые нововведения можно классифицировать по нескольким признакам:

1. по фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):

профессионально-образовательные нововведения, т.е. инновации в профессиональной подготовке кадров в ВУЗах, колледжах, других учебных центрах. В данную подгруппу входят нововведения при отборе абитуриентов и кадров в профессионально-образовательные структуры, нововведения в процессе общей и профессиональной подготовки (новые учебные курсы, специальности, методы и средства обучения, обновления преподавательского состава), нововведения при оценке конечных результатов профессиональной подготовки, разработка новых стандартов обучения и моделей

специалистов, создание новых и обновление действующих учебных заведений. Этой сферой нововведений занимается инновационно-образовательный менеджмент;

нововведения, связанные с поиском и отбором кадров, т.е. созданием нового и эффективного кадрового потенциала. В данную подгруппу входят новые методы поиска кадров на рынке труда и внутри организации. К первым относятся новые методы инновационного маркетинга (включая формирование банков данных о новых кадровых потребностях и предложениях), реклама рабочих мест, работа с биржами труда, с организациями и бюро по подбору кадров, новые методы оценки и приема кадров и т.п. Ко вторым относятся новые методы поиска собственных кадров, формирование кадрового резерва, работа с этим резервом и т.п. Эти нововведения - предмет инновационного маркетинга;

кадровые нововведения в процессе труда. В данную подгруппу входят новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров; новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре; методы продвижения и перемещения работников; разработка новых должностных характеристик и инструкций; нововведения в работе с элитными специалистами;

нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров. В эту группу входят нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребности в данной сфере, новые методы включения специалистов в процесс труда после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и т.п.;

нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта. Сюда входят совершенствование методов определения несоответствия кадров необходимому уровню, формирование банков данных о кадровом балласте, совершенствование методов работы с кадровым балластом, сокращение и увольнение кадров. При этом, под кадровым балластом понимается наименее продуктивная и перспективная в сфере труда часть кадрового потенциала, отстающая по своим профессионально-квалификационным качествам от потребностей развития

(изменения) научной, производственной, административной и другой деятельности, а также избыток кадров в организации по сравнению с потребностями в них на каждом данном этапе.

## 2. По объектам инновационного менеджмента:

кадровые нововведения в отношении отдельных работников (например, работа с элитными специалистами и новаторами — элитный менеджмент);

нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений (это, как бы, кадровые нововведения в квадрате — новое в инновационных структурах);

кадровые нововведения, связанные с обеспечением (кадровым сопровождением) целевых научных и научно-технических программ и проектов (набор и подготовка кадров для разработки и реализации программы или проекта);

кадровые нововведения в действующих организациях;

кадровая деятельность на вновь создаваемых и реконструируемых организациях;

кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны;

нововведения в работе кадровых служб.

## 3. По степени радикальности, масштабности и темпам реализации следует различать:

кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера, связанные с постепенным и частичным обновлением кадровых систем;

кадровые нововведения радикального (реформистского) характера, направленные на коренное и масштабное обновление кадровых систем;

системные и масштабные кадровые нововведения (кадровые реформы).

Кадровая реформа — это крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала (кадровой системы) в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур;

локальные, частичные кадровые нововведения;

экспресс нововведения в кадровых системах, осуществляемые в сжатые сроки (связаны обычно с экстремальной ситуацией в кадровой системе);

4. По отношению к элементам механизации управления персоналом как составной части КС:

нововведения в области оценки развития персонала;

нововведения в области прогнозирования и программирования развития персонала;

нововведения в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала;

нововведения в области мотивации развития персонала.

**Псевдонововведения.** Говоря о кадровых нововведениях, очень важно иметь в виду, что далеко не каждое такое нововведение имеет позитивный, прогрессивный и эффективный характер. Среди них немало так называемых псевдонововведений, которые требуют специального рассмотрения.

Псевдо (по-гречески ложный, мнимый) — в нашем случае означает ложные, мнимые кадровые нововведения, которые не только не приносят пользы, но и вредны для кадровых и других систем организаций.

Псевдонововведения в кадрах это порожденные субъективизмом нововведения в КС, не обеспечивающие реального роста их уровня и эффективности (или не ставящие это своей задачей) и проводимые с целью либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы (инновационная имитация), скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдонововводителя методы (инновационная спекуляция), либо дискредитировать прогрессивный курс на обновление кадров, блокируя прогрессивные нововведения и внедряя морально устаревшие или ультрасовременные преждевременные новшества (инновационная дискредитация).

Приведем типичные примеры псевдонововведений в кадрах:

частые кадровые смены без достаточно объективных оснований и при отсутствии программы деятельности новых кадров у стороны, проводящей смену (перетряска кадров);

локальные, частичные и второстепенные кадровые нововведения вместо назревших комплексных кадровых реформ;

насаждение кадровой реформы там, где можно ограничиться частичными кадровыми нововведениями;

проведение кадровой реформы без ликвидации старых методов и кадрового балласта,

попытка обновления руководящих кадров без кадрового резерва и достаточного выбора;

кадровые нововведения, усложняющие работу элитных кадров и новаторов («равные» права, уравниловка в оплате и т.п.);

новые, но регрессивные по внепрофессиональным причинам кадровые выборы или назначения, когда на смену приходят более слабые на данный момент кадры;

замена новаторских кадров как «возмутителей» спокойствия на умеренные, но менее творческие кадры;

попытки обновления кадровой работы на низшем организационном уровне без обновления кадровой работы на верхнем уровне. И наоборот — случай, когда приходит новое прогрессивное руководство и не получает права обновить консервативный коллектив или ядро коллектива.

### **3. Организационные формы кадровых инноваций**

В условиях социально-экономических реформ, современного научно-технического развития, конкуренции на рынках товаров, услуг и рабочей силы кадровые нововведения становятся неотъемлемым элементом трудового процесса и, как таковые, требуют организации и управления. Назовем эту сферу деятельности **инновационно-кадровым менеджментом (ИКМ)**.

ИКМ - это пограничная область между двумя областями управленческой науки и соответствующими учебными курсами: инновационным менеджментом и управлением персоналом, исключая формы и методы обновления и развития кадровой составляющей социально-экономических систем - СЭС (страны, региона, организаций). Объект ИКМ - процессы обновления и развития, инновационные свойства, потребности и параметры кадров и кадровых систем организаций и других социально-экономических структур. Субъект ИКМ - инновационные составляющие (отделы, сектора, группы, специалисты) кадровых и трудовых служб организаций и других структур.

Цель ИКМ в организации – обеспечить эффективные масштабы и темпы обновления кадровой системы в соответствии с текущими и перспективными интересами и целями организации, современными закономерностями развития персонала, требованиями стандартов государства, рынка и профсоюзов к уровню развития человеческих ресурсов.

Рассматривая ИКМ с более общих позиций во временном аспекте, а также в условиях переходного, в том числе кризисного состояния российской экономики, можно выделить стратегическую и тактическую цели.

**Стратегическая цель** – создание на базе поэтапного развертывания рыночной экономики инновационного потенциала рынка труда и рынка образовательно-профессиональных услуг; эффективной многоуровневой системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, организации для формирования и эффективного функционирования качественно нового, инновационно-активного кадрового потенциала.

**Тактическая цель** (период кризиса и стабилизации) – сохранение лучшей (элитной) инновационно-активной части кадрового потенциала страны, региона, организации путем реализации соответствующих антикризисных инновационно-кадровых мероприятий, в том числе по перестройке профессионально - квалификационной структуры кадров, а также последовательного освобождения от кадрового балласта.

Функции ИКМ можно объединить в две группы.

1. Функции ИКМ по реализации кадровых нововведений как объекта управления. В него входят:

организация и проведение научно-аналитических работ в области развития человеческих ресурсов, выявление и решение новых кадровых проблем организации (совместно с научно-исследовательскими организациями);

оценка эффективности КН;

разработка прогнозов, концепций, инновационно-кадровой политики, планов, программ и проектов КН;

финансово-ресурсное обеспечение КН;

организация КН и контроль за их реализацией;

мотивация КМ.

2. К функциям ИКМ по направлениям и сферам управления персоналом относятся:

- организация непрерывного образования персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров);

- поиск и отбор кадров для новых производств, кадров новых дефицитных профессий, элитных и новаторских кадров;

- аттестация и оценка труда кадров инновационных структур, инновационных качеств персонала;

- разработка схем должностного развития, совершенствование должностных инструкций в связи с развитием рабочих мест, организации труда и персонала;

- продвижение и перемещение работников по ступеням служебной и профессиональной карьеры, организации формирования и работы с кадровым резервом руководящего персонала;

  - работа с элитными и новаторскими кадрами;

  - мотивация персонала при нововведениях;

  - разработка нововведений в организации работы самой кадровой службы;

  - обеспечение стандартов и повышения качества трудовой жизни.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАБОТКИ ЭКСПЕРТНЫХ ЛИСТОВ**

<b>№ п\п</b>	<b>Наименование процедур ПРПУ</b>	<b>Важность, средняя</b>	<b>Сложность, средняя</b>	<b>* Номера блоков программы</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Освоение средств избавления от негативного мышления	5,2	8,3	1(8), 2(7), 6(3), 9(2)
2.	Понимание проблем других людей	6,4	9,0	1(9),6(9),13(2)
3.	Освобождение от эгоцентристских мыслей	7,8	9,6	1(9),4(5),6(6)
4.	Способность отвлекаться от негативных мыслей	4,2	6,7	1(8),2(5),6(7)
5.	Избавление от жалости к себе	5,6	7,8	1(12),4(3),6(5)
6.	Обращение к внешней психологической поддержке	6,7	5,4	1(6),2(2),4(6), 7(6)
7.	Обретение веры в свою силу воли	8,6	7,7	1(12),4(8)
8.	Составление плана действий на перспективу	6,6	7,7	1(10),7(3), 10(7)
9.	Благоразумие в беседе с другими людьми	5,7	7,6	1(8),5(5),6(7)
10.	Освоение умения бороться со страхом, нерешительностью, сомнением	6,9	8,6	1(9),2(6),4(5)
11.	Понимание того, что всякое неосторожное высказывание может спровоцировать конфликт	4,6	7,7	1(9), 6(8), 10(2)
12.	Проявление терпимости к недостаткам других людей	8,7	5,8	1(8), 6(8), 13(4)
13.	Способность преодолевать возникающие трудности и проблемы	7,7	7,8	1(12),2(5), 8(3)
14.	Освоение приемов выхода из трудных ситуаций	6,8	8,6	1(12),2(8)
15.	Проявление доверия к людям	7,8	5,6	1(9),6(9),10(2)
16.	Способность сохранять спокойствие в различных ситуациях	4,6	7,6	1(11),4(7), 8(4)
17.	Невмешательство в дела подчиненных без надобности	5,6	6,5	1(9),6(7), 13(4)
18.	Исключение замечаний подчиненным в присутствии посторонних лиц	5,7	5,6	1(13),3(4), 5(3)

1	2	3	4	5
19	Всестороннее обдумывание ситуации	6,8	6,7	1(9),2(8),8(3)
20.	Объективность в оценке предложений других лиц	6,6	7,5	1(8), 2(5), 13(7)
21.	Умение тактично и вежливо отклонять предложения	4,6	4,7	1(11),5(9)
22.	Системный подход к проблемам	8,9	8,9	2(8),7(7),13(5)
23.	Формулирование критериев выбора оптимального решения	9,0	9,8	2(11), 7(5), 13(4)
24.	Способность обработать имеющуюся информацию	7,7	7,7	2(10),8(6). 11(4)
25.	Оценка вариантов решения проблем	7,5	6,9	2(11),7(9)
26.	Стремление к рациональному решению проблем	7,6	7,8	2(12),7(8)
27.	Создание благоприятной атмосферы для процесса мышления	6,8	8,6	2(13),13(7)
28.	Создание положительного контроля процесса мышления	4,6	7,7	2(14),8(6)
29.	Определение значимости глобальных человеческих ценностей (семья, любовь, карьера)	9,0	9,8	3(10), 4(6), 5(4)
30.	Способность выявлять свои потребности	7,6	7,6	3(5),8(5), 14(5),15(5)
31.	Формулирование главной цели в жизни	8,7	9,9	3(10),5(6),15(4)
32.	Освоение возможных средств для достижения цели	7,7	7,8	2(5),5(11), 8(4)
33.	Определение приемлемых путей достижения цели	7,8	7,6	3(11),5(9)
34.	Определение неприемлемых путей достижения собственной цели	5,8	7,7	3(12),5(8)
35.	Использование жизненного опыта других людей	5,7	8,6	3(6),4(6), 15(6),6(2)
36.	Определение собственных критериев поведения	8,6	9,6	3(9),5(6). 10(5)
37.	Определение собственных принципов деятельности	6,6	7,6	1(9),3(12), 5(4)
38.	Выбор путей следования своим принципам и идеалам	6,8	6,8	3(13),5(7)
39.	Способность выявления своих достоинств	7,7	6,8	4(10),5(6) 7(4)

1	2	3	4	5
40.	Способность выявления своих недостатков	7,6	6,8	4(10),5(6), 7(4)
41.	Способность выявления своих неповторимых черт	5,8	7,7	3(5),4(8), 10(7)
42.	Освоение средств смягчения своих недостатков	6,7	6,7	2(7),4(8), 6(5)
43.	Выявление своих позитивных идей в профессиональной деятельности	6,8	6,9	3(8),4(12)
44.	Определение направления гармоничного, разностороннего образа жизни	7,8	7,9	4(13),5(7)
45.	Освоение средств тренировки воли	7,2	7,6	2(5),3(6),4(9)
46.	Освоение средств избавления от вредных привычек	7,7	7,8	4(12),5(6), 10(2)
47.	Совершенствование своих потенциальных возможностей	7,1	7,6	2(6),4(9),7(5)
48.	Гироба себя в различных видах деятельности	5,6	6,8	4(12),8(8)
49.	Способность выполнения разноплановых заданий	6,7	7,7	4(11),13(9)
50.	Способность сравнения своих поступков с поступками других людей	6,6	6,6	3(6),4(10), 6(4)
51.	Способность выявлять различия между собой и другими	6,8	7,7	4(11),6(9)
52.	Определение своих симпатий и антипатий	5,6	6,6	3(7),4(10), 6(3)
53.	Освоение средств избавления от комплексов	7,6	6,6	2(9),4(11)
54.	Выработка собственных норм поведения	7,7	7,7	3(9),5(11)
55.	Выбор наиболее приемлемых норм культуры в зависимости от мировоззрения	6,8	6,8	3(9),5(11)
56.	Понимание культуры своей социальной среды	5,6	6,7	3(3),5(10), 6(7)
57.	Наблюдение за деятельностью людей	6,7	5,8	5(11),6(9)
58.	Освоение способности познания сути того, что скрыто от глаз	7,7	7,8	2(7),5(11), 6(2)
59.	Выявление типов поведения людей	8,2	7,9	5(13),6(7)

1	2	3	4	5
60.	Освоение способности координировать деятельность людей	7,7	7,7	5(12),6(5), 10(3)
61.	Составление программы тренировки различных навыков	5,8	7,7	2(8),5(10), 9(2)
62.	Осознание необходимости в других людях	4,9	6,7	1(8),6(12)
63.	Освоение эффективных способов взаимодействия с людьми	7,7	5,8	1(3),6(12), 13(5)
64.	Освоение способности переключаться с собственных проблем на проблемы других людей	7,7	6,7	1(5),6(11), 13(4)
65.	Освоение способности сравнивать поступки различных людей с нормативом	5,6	7,2	5(7),6(8), 10(5)
66.	Освоение способности переключаться от неодушевленных объектов на людей	5,7	5,8	5(8),6(9), 13(5)
67.	Стремление понять точку зрения другого человека	6,7	6,8	1(8),6(10), 13(2)
68.	Проявление заинтересованности в другом человеке	3,6	7,7	6(10),11(3), 13(7)
69.	Освоение способности завязывать дружеские отношения	7,0	5,6	6(11),13(9)
70.	Освоение способности понимать поступки людей	8,7	6,6	5(7),6(9), 13(4)
71.	Освоение способности принимать людей такими, какие они есть	7,6	7,8	5(7),7(11), 13(2)
72.	Освоение умения оценивать достоинства человека	5,6	6,7	6(11),11(9)
73.	Освоение средств избавления от стереотипов поведения	6,7	7,5	4(7),6(13)
74.	Создание положительного представления о других людях	3,6	6,7	5(9),6(11)
75.	Способность выявлять устойчивые черты и характеристики человека	4,8	7,6	1(8),6(10), 11(2)
76.	Способность выявлять сильные стороны своего характера	5,7	7,8	4(7),7(9), 10(4)
77.	Способность выявлять слабые стороны своего характера	5,8	7,6	4(6),7(11), 10(3)
78.	Способность выявлять черты, помогающие в общении с людьми	5,6	6,6	4(7),7(8), 10(5)

1	2	3	4	5
79.	Способность выявлять черты, помогающие в работе, карьере	5,7	6,8	4(5),7(8), 8(7)
80.	Способность выявлять черты, мешающие в общении с людьми	5,5	6,7	4(5),7(8), 8(7)
81.	Способность выявлять черты, мешающие в работе, карьере	7,2	7,2	4(5),7(8), 8(7)
82.	Определение типа своего темперамента	5,8	6,8	4(6),7(10),8(4)
83.	Сравнение своих личных проблем с проблемами других людей	7,6	7,7	2(5),7(11), 13(4)
84.	Способность познать особенности своего характера	7,8	6,9	4(9),7(11)
85.	Способность устанавливать связи между возникающими проблемами и чертами своего характера	6,6	7,8	2(8),7(12)
86.	Способность выделять объективные стороны возникающих проблем	7,7	7,8	2(4),7(11), 8(5)
87.	Способность выделять субъективные стороны возникающих проблем	8,2	7,6	2(3),7(13), 8(4)
88.	Освоение средств по устранению субъективных факторов возникновения проблем	6,6	7,9	2(4),7(10), 13(6)
89.	Определение области собственной самореализации	8,7	7,7	7(5),8(8), 15(7)
90.	Способность выявлять мотивы, которые побуждают к деятельности	7,6	6,7	3(5),8(9), 14(6)
91.	Определение результатов своей деятельности и их связь с удовлетворением потребностей	6,7	8,8	4(4),8(14), 13(2)
92.	Установление изменения потребностей по мере достижения результатов	5,6	7,8	4(9),8(11)
93.	Установление уровня результатов, необходимых для удовлетворения определенных потребностей		6,6	7(7),8(8), 10(5)
94.	Определение средств достижения результатов		6,8	3(7),4(4), 8(9)
95.	Создание благоприятной атмосферы, способствующей творчеству		7,8	8(6),9(6), 13(6),15(2)
96.	Устранение факторов, мешающих удовлетворению потребностей		8,8	2(3),7(5), 8(12)

1	2	3	4	5
97.	Стремление к повышению уровня результатов своей деятельности		9.2	2(4),8(9), 10(7)
98.	Оценка достигнутых результатов и сравнение их с результатами других		7.6	8(10),15(10)
99.	Выполнение работы, к которой есть призвание		6.7	4(8),8(12)
100.	Определение возможностей профессионального роста		7.7	7(4),8(10), 10(6)
101.	Определение кратчайшего пути профессионального роста		6.7	7(2),8(11), 12(7)
102.	Устранение боязни к появлению инноваций		7.9	8(6),9(10), 13(4)
103.	Способность выявлять свою потребность в данной инновации		8.7	8(7),9(11), 13(3)
104.	Выявление необходимости появления инновации		6.7	8(4),9(10), 13(6)
105.	Освоение умения оценить выгоды от инновации		7.7	2(5),8(3),(12)
106.	Возбуждение интереса к идеям инновации		7.6	8(7),9(10), 13(3)
107.	Мобилизация потенциала творческих сил			
108.	Постоянная оценка результатов своей деятельности по периодам		5.6	8(3),10(8), 12(2),14(7)
109.	Сравнение результатов деятельности в каждом периоде с предыдущим		5.8	10(7),11(7), 12(6)
110.	Составление модели развития личности подчиненных		4.6	4(5),10(8), 12(7)
111.	Определение уровня своих потребностей по пирамиде Маслоу		7.6	4(3),10(9), 14(8)
112.	Способность выявлять причины отклонений от запланированных результатов		7.5	10(10),11(10)
113.	Оценка результатов деятельности коллектива по периодам		6.7	6(5),11(8), 13(7)
114.	Составление модели развития коллектива		5.6	11(12),13(8)
115.	Определение потребностей коллектива		7.7	6(7),11(9),13(3)
116.	Определение показателей сплоченности коллектива		9.2	6(5),11(8), 13(7)

1	2	3	4	5
117.	Освоение средств выявления неформальных лидеров в коллективе		7,7	6(6),11(10), 13(4)
118.	Определение частоты возникновения конфликтов в коллективе		5,7	11(12),13(8)
119.	Оценка своего реального положения в зависимости от достигнутых результатов		6,8	7(5),10(6), 12(9)
120.	Определение перспектив своего развития		6,8	7(3),10(7), 12(10)
121.	Определение своих возможностей в профессиональной деятельности		7,8	10(7),12(11), 14(2)
122.	Составление вариантов программ своей хозяйственной деятельности		8,8	2(5),12(8), 15(7)
123.	Выбор средств для каждого варианта		8,9	3(7),12(8), 14(5),
124.	Определение критериев выбора оптимального варианта		9,2	2(4),8(3),12(13)
125.	Выбор оптимального варианта в соответствии со своими ценностями и целями		8,8	3(8),7(3), 12(9)
126.	Оценка достигнутых результатов через определенные промежутки времени		6,6	10(9),12(11)
127.	Сопоставление запланированных и достигнутых результатов		5,6	10(8),12(12)
128.	Составление расписания рабочего дня		5,7	6(3),8(4), 13(13)
129.	Составление списка дел на каждый день с указанием наиболее первоочередных		3,6	6(4),8(5),13(11)
130.	Освоение методов эффективного использования своего времени		8,7	8(8),13(12)
131.	Способность решать творческие задачи в свободные промежутки между рутинными делами		8,8	8(9),13(11)
132.	Способность правильно распределять задания между подчиненными в зависимости от типа личности		7,7	6(6),11(5), 13(9)
133.	Формулирование заданий подчиненных		6,7	6(8),13(12)
134.	Освобождение работников от забот, отвлекающих их отдела		4,6	8(9),13(11)
135.	Понимание необходимости мотивации работников в зависимости от потребностей		4,6	6(5),10(7), 13(8)

1	2	3	4	5
136.	Создание условий для самоотдачи специалистов		5,6	6(5),8(6), 13(10)
137.	Понимание необходимости разрешения конфликтов		6,7	6(5),11(7), 13(8)
138.	Стремление к выполнению поставленных задач		7,6	2(2),7(7), 13(11)
139.	Составление стратегического плана своих действий			7(7),8(3), 13(10)
140.	Составление прогнозов появления различных ситуаций		7,8	2(4),8(7), 13(9)
141.	Выбор оптимальной альтернативы достижения целей		7,7	2(4),8(5), 13(11)
142.	Привлечение сотрудников к совместному принятию решений		6,6	6(5),11(6), 13(9)
143.	Поддержка свободы у подчиненных		7,8	6(5),11(7),13(8)
144.	Поддержка инициативы у подчиненных		5,8	6(3),11(5),13(12)
145.	Предоставление свободы талантливым подчиненным для достижения целей		9,2	6(2),11(6), 13(13)
146.	Установление формальной отчетности о проделанной работе		3,6	8(8),13(12)
147.	Способность корректировать планы в зависимости от изменений условий труда		4,8	2(2),8(8), 13(10)
148.	Сопоставление своих ценностей, жизненных принципов и общества		6,7	7(5),12(7), 14(8)
149.	Определение своей значимости в обществе		5,7	?(4),12(6), 14(10)
150.	Определение основных ориентиров в жизни		5,8	3(4),4(5), 14(11)
151.	Стремление к достижению высоких результатов в жизни		7,7	4(3),10(5), 14(12)
152.	Сопоставление достигнутых результатов в жизни с желаемыми		7,8	3(3),10(4), 14(13)
153.	Выявление своих потенциальных возможностей		9,8	4(4),10(6), 14(10)
154.	Определение основных направлений своей жизнедеятельности		8,7	3(5),12(7), 14(8)
155.	Умение находить свое место в жизни		8,8	4(8),14(12)

продолжение приложения 1

1	2	3	4	5
156.	Приобретение способности к разработке стратегий действий		8,6	2(7),12(2), 14(11)
157.	Стремление к удовлетворению потребностей низшего уровня		7,7	6(4),13(6), 15(10)
158.	Установление собственных идеалов		5,8	3(9),5(11)
159.	Способность работать над своим имиджем		5,7	4(4),10(5), 15(10)
160.	Умение находить свой смысл в жизни		8,8	4(8),15(12)
161.	Способность к установлению своего призвания		10,2	4(7),12(5), 15(8)
162.	Определение для себя направлений профессионального развития		5,6	12(9),15(11)
163.	Стремление к повышению квалификации		6,8	13(8),15(12)
164.	Стремление к постоянному совершенствованию своих способностей		7,9	8(4),9(6), 15(10)
165.	Способность проявлять фантазию		7,7	9(4),10(5), 15(11)
166.	Способность разрабатывать творческие проекты в профессиональной деятельности		8,6	9(3),13(5), 15(12)
167.	Стремление к достижению большего		8,7	8(3),12(7), 15(10)

**Примечание.** В графе 5 обозначены номера блоков программы, а скобках дано количество упоминаний у экспертов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абдурахманов К.Х. и др. Основы управления персоналом организации: Уч. пос. - Ташкент, Изд-во ТГЭУ, 2000. - 184 с.
2. Абдурахманов К.Х. и др. Управление персоналом (на узб яз.): Уч.пос. - Ташкент, Шарк, 1999. - 636 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. - Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998. - 512 с.
4. Батаршев А.В. Организаторские и коммуникативные качества личности: Уч. пос. - Таллин: "Регалис", 1998. - 108 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пос. по кадровой работе. - М.: Юрист, 1998. - 496 с.
6. Видяпин В.И. и др. Экономическая теория: Учебник. Ташкент, Шарк, 1990. - 636 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Фирма Гардарика, 1996. - 416 с.
8. Гулямов С.С., Абдуллаев О.М. Основы менеджмента и бизнеса (на узб.яз.): Учебник. - Ташкент, Мехнат, 1997. - 352 с.
9. Гари Д. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 1998. - 432 с.
10. Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В. Современные организации: образ, проектирование развития: Уч. пос. - Самара: УДЦ, 2000. - 172 с.
11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Уч. пос. - М.: ПРИОР, 1998. - 512 с.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 1999. - 512 с.
13. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачев Н.И. Основы менеджмента: Уч. пос. - М.: Центр, 1998. - 432 с.
14. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмента. Уч. пос. - М.: МГУ, 1995. - 208 с.
15. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Уч. пос. - М.: Рус. дел. лит., 1999. - 320 с.
16. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник: 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 199. - 480 с.

17. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. Учебник. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
18. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В.Валового. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 334 с.
19. Теория организации: Учебник / Под ред. В.Т.Алиева. - М.: Луч, 1999. - 416 с.
20. Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – 534 с.
21. Троув Э. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
22. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. - М.: Флинта, 1998. – 272 с.
23. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина: 2 изд. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.
24. Управление организациями: Учебник / Под ред. А.Г. Парциева и др. - М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
25. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Уч. пособие. – М.: ИНФРА 1996. – 224 с.
26. Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ. – Минск: Парадокс, 1996. – 432 с.

Под общей редакцией д.э.н., проф. К.Х.Абдурахманов

**Теоретические основы менеджмента персонал**  
**Учебное пособие**

Редактор **Алехина З.Ф.**  
Компьютерная версия **Лим И.С.**

Подписано в печать 5.10.2000 г. Формат 60x80 1/16.

Объем 15,0 п.л. Тираж 1000 экз. Заказ №312.

Цена договорная.

Отпечатано в типографии ГФНТИ ГКНТ РУз.

Ташкент, ул. Алмазар, 171.

2500