

41: 00-19/34-4

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

На правах рукописи

БАЗАРОВ ТАХИР ЮСУПОВИЧ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И  
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ

19.00.05 - социальная психология

Диссертация  
на соискание ученой степени  
доктора психологических наук

Президиум ВАК России  
(решение от "18" 02 2000 г., № 09/42)  
присудил ученую степень ДОКТОР  
психологии. на  
Начальник управления ВАК России  
В.В.В.В.

Москва - 1999 г.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	6
<b>Раздел 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>17</b>
Глава 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента .....	17
1.1. Парадигмы управления персоналом в XX веке.....	17
1.2. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента .....	22
1.3. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами .....	26
1.4. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в. ....	38
1.5. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу .....	46
Глава 2. Развитие организации и управление персоналом .....	52
2.1. Организация как система (эмпирическая модель) .....	53
2.2. Жизненные стадии и циклы организации.....	78
Глава 3. Основные подходы к управлению персоналом .....	93
3.1. Экономический подход .....	93
3.2. Органический подход.....	95
3.3. Гуманистический подход.....	102
3.4. Организационные культуры как объект управленческой деятельности .....	106

Глава 4. Кадровая политика .....	113
4.1. Типы кадровой политики.....	113
4.2. Этапы построения кадровой политики .....	118
4.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.....	122
4.4. Условия разработки кадровой политики.....	126
 Глава 5. Управление персоналом развивающейся организации .....	128
5.1. Стадия формирования организации .....	129
5.2. Стадия интенсивного роста организации.....	138
5.3. Стадия стабилизации.....	146
5.4. Стадия спада (ситуация кризиса) .....	155
 <b>Раздел 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>163</b>
 Глава 6. Методы формирования кадрового состава.....	166
6.1. Проектирование структуры организации.....	166
6.2. Оценка потребности в персонале .....	181
6.3. Анализ деятельности. Должностные инструкции .....	185
6.4. Привлечение кандидатов на работу в организацию .....	191
6.5. Адаптация персонала .....	202
 Глава 7. Методы поддержания работоспособности персонала .....	209
7.1. Нормирование и оценка труда.....	210
7.2. Аттестация персонала .....	226
7.3. Формирование кадрового резерва .....	233
7.4. Планирование карьеры.....	242
 Глава 8. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.....	250
8.1. Формирование управленческих команд.....	253
8.2. Кадровый аудит.....	273

8.3. Управление персоналом кризисного предприятия.....	283
8.4. Реформирование организаций.....	293
8.5. Недирективные методы сокращения персонала.....	303
<b>Раздел 3. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>311</b>
Глава 9. Кадровое консультирование.....	315
9.1. Концепция кадрового консультирования как средства развития организации.....	316
9.2. Социально-психологическое содержание и принципы кадрового консультирования.....	319
9.3. К проблеме инструментария кадрового консультанта как практического социального психолога.....	350
Глава 10. Ассесмент - центр.....	358
10.1. Кадровые технологии: новый подход к работе с персоналом.....	359
10.2. Основные задачи оценки персонала в кадровой работе.....	366
10.3. Программа Центра оценки: как достигается объективность.....	372
10.4. Организация подготовки и проведения Центров оценки: основные этапы.....	389
10.5. Опыт проведения Центров оценки.....	401
Глава 11. Конкурс как кадровая технология.....	411
11.1. Концепция конкурса как разновидности кадровой работы.....	411
11.2. Основные элементы конкурса.....	415
11.3. Опыт проведения Всероссийского конкурса на замещение должности руководителя предприятия.....	467

Глава 12. Кадровая психодиагностика .....	510
12.1. Кадровая психодиагностика: определение, история развития, основные понятия .....	511
12.2. Требования к психодиагностическим методикам, используемым в управлении персоналом.....	537
12.3.    Процедурные    правила    проведения психодиагностического обследования.....	546
Глава 13 Подготовка и обучение кадров .....	563
13.1. Цели и направления обучения персонала .....	563
13.2. Игровые методы в подготовке персонала .....	578
13.3. Анализ конкретной ситуации .....	602
<b>Заключение</b> .....	<b>616</b>
<b>Библиография</b> .....	<b>616</b>
<b>Приложение</b> .....	<b>655</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность проблемы исследования.* Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ в современной России свидетельствует о том, что «человеческое измерение» превратилось в один из наиболее важных ресурсов развития отечественных организаций независимо от типа решаемых задач, места в общественном разделении труда, формы собственности и уровня развития. Сегодня представляется бесспорным, что именно «человеческий ресурс» организации способен либо многократно повысить ее эффективность, либо поставить под сомнение сам факт ее существования.

Анализ современного состояния разработанности социально-психологических методов и технологий управления персоналом свидетельствует, что практика применения технологии управления человеческими ресурсами в различных странах демонстрирует как многообразие подходов и традиций, так и противоречивость конечных результатов (Акофф Р., 1985; Виханский О.С., Наумов А.И., 1995; Волгин А.П., Модин А.А., Матирко В.П., 1992; Грачев М.В., 1993; Егоршин А.П., 1997; Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К., 1992; Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А., 1993; Исаенко А.Н., 1988; Handy С.В., 1981; Katz D., Kahn R.L., 1966; Kotter J.P., 1988; Likert R., 1967; Torrington D., Hell L. 1991). Несмотря на то, что все большее число организаций предпринимают попытки внедрить технологию управления человеческими ресурсами, основанную на гуманистических («Субъект-Субъектных») принципах, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями (Абакумова А., 1998; Бреддик У., 1997; Гроув Э.С., 1996; Карлоф Б., Седерберг С., 1996; Armstrong M. A., 1984; Cumming M., 1968; Sancar V., 1988).

Методы вовлечения персонала (например, через участие в принятии решений, передачу акций и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко на практике превращаются в еще один способ манипуляции (Morgan G., 1986; The 1998 Survey of Human Resources Trends Report, 1998). Отсутствуют достоверные данные, свидетельствующие о характере влияния технологии управления человеческими ресурсами на социально- и индивидуально-психологические процессы и феномены в организациях (Пригожин А.И., 1995; Шихирев П.Н., 1999; Torrington D., Hell L., 1991; Wendell L. French, Cecil H. Bell, 1990; Wilkins A.L., 1989).

На протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе научного управления и практического менеджмента многократно изменялось. Вслед за этим неоднократно пересматривались теоретические представления и подходы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Динамичность производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей на рубеже тысячелетий настоятельно требуют целостного теоретического осмысления и систематизации многообразных прикладных методов и технологий управления персоналом.

Актуальность разработки и реализации социально-психологических методов и технологий управления персоналом в значительной степени обуславливается недостаточной изученностью их влияния на порождение, воспроизводство и развитие социально-психологических феноменов организации. Ни развитие социально-психологической теории организаций, ни практика решения важнейших организационных проблем невозможны без комплексного обоснования методов и технологий управления персоналом, реализующих методологию «исследования действием».

*Цель, задачи, объект, предмет исследования*

Цель исследования заключается в разработке социально-психологических методов и технологий управления персоналом, их апробации и использовании для совершенствования деятельности отечественных организаций в условиях социальной нестабильности.

Задачи исследования: (1) Историко-критический анализ подходов к управлению персоналом в 20-м столетии и разработка социально-психологической концепции управления человеческими ресурсами организации в условиях социальной нестабильности. (2) Систематизация и валидизация социально-психологических методов управления персоналом. (3) Разработка и внедрение социально-психологических технологий управления человеческими ресурсами в рамках кадрового консультирования организаций. Обоснование кадрового консультирования как направления практической социальной психологии. (4) Формирование учебно-методической и организационно-кадровой базы для институционализации профессиональной деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Объект исследования - социальные организации, находящиеся на разных этапах своего развития (Администрация Президента РФ, Мингосимущество РФ, ФСДН России, шахта «Воргашорская», РАО «Алмазы России-Саха», Российское психологическое общество, ОАО «Московский шинный завод», Агрофирма «Белая дача» и др.). В целом исследованием было охвачено более 20 отечественных организаций разного профиля, общей численностью более 120000 сотрудников.

Предмет исследования – изучение особенностей создания и внедрения методов и технологий управления персоналом, анализ их влияния на социально-психологические процессы формирования, функционирования и развития организаций.



**Методологические основы исследования.** Общенаучную методологию исследования определили следующие принципы рассмотрения сложных социальных объектов: системности, развития, единства сознания и деятельности, культурно-исторической обусловленности и социального конструирования субъективной реальности. Конкретно-научной методологией работы выступили: деятельностный подход А.Н.Леонтьева, теория деятельностного опосредования ин- групповой активности А.В.Петровского, концепция социального познания Г.М.Андреевой, историко-эволюционная теория личности А.Г.Асмолова, психолого-акмеологический подход А.А.Деркача, Н.В.Кузьминой, концепция совместной деятельности А.И.Донцова, А.Л.Журавлева, Л.И.Уманского, вероятностная теория лидерства Ф.Фидлера, концепция «исследования в действии» К.Левина.

Существенную роль в разработке стратегии исследования также сыграли концепция профессионального самоопределения Е.А.Климова, отечественные исследования в области психологии и социальной психологии управления (А.И.Китов, Т.С.Кабаченко, Р.Л.Кричевский, В.В.Новиков, А.Л.Свенцицкий, Ю.В.Синягин, А.В.Филиппов, Р.Х.Шакуров, П.Н.Шихирев), экспериментальные и методические исследования в области психодиагностики (И.В.Дубровина, Л.Н.Собчик, С.И.Съедин, А.Г.Шмелев), а также исследования методики и техники активного социально-психологического воздействия (Ю.Н.Емельянов, С.Д.Неверкович, Л.А.Петровская).

**Программа эмпирического исследования** состояла из следующих этапов: 1) диагностика совокупности методов управления персоналом организации, 2) их оптимизация в процессе формирующего воздействия, 3) оценка эффективности его результатов, 4) разработка и адаптация технологий управления персоналом, 5) созда-

ние и реализация программы подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами организации. На этапе диагностики использовались традиционные методы сбора первичной информации: наблюдение, анкетирование, интервью, тестирование, групповая дискуссия, деловая игра. Цель формирующего воздействия – оптимизация методов управления персоналом, их адаптация для данной организации. Формирующее воздействие проводилось при активном участии руководителей разного уровня, рядовых работников, а также сотрудников кадровых служб организации в следующей последовательности: анализ внутренней и внешней среды организации, стратегическое целеполагание, организационное проектирование, кадровое программирование. Формирующее воздействие осуществлялось посредством таких процедур, как: индивидуальное консультирование, анализ жизненного пути, личностная психодиагностика, идентификация профессиональных управленческих ролей, «case study», поведенческий тренинг, видеотренинг, тренинг деловых коммуникаций, тренинг межгруппового взаимодействия, «мозговой штурм», групповая дискуссия, ролевая, имитационная и деловая игра.

На этапе оценки результатов определялась валидность методов управления персоналом. На индивидуальном уровне ее показателями являлись: высокая удовлетворенность работников содержанием и процессом труда, чувство личностной самоактуализации и самореализации, идентификация с организацией, оптимальное функциональное состояние. На групповом: благоприятный социально-психологический климат, сплоченность, «командный дух», совместимость, конструктивность межличностных конфликтов, самоорганизованность, нормативно-ценностное и целевое единство, комплиментарность структур руководства и лидерства. Показателями валид-

ности социально-психологических методов управления персоналом на организационном уровне выступили: их соответствие корпоративной культуре и уровню развития организации, доминирующему типу совместной деятельности и особенностям управления, целям профессионального развития сотрудников. Валидные методы, инвариантные для организаций разного типа и уровня развития, были объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава организации, методы поддержания работоспособности персонала и методы оптимизации кадрового потенциала организации.

Разработка и адаптация технологий управления персоналом основывалась на результатах предшествовавшего этапа исследования, свидетельствующих о необходимости создания ситуационно-ориентированных комплексов методов, которые обеспечивают эффективную кадровую работу в конкретных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Социально-психологическое обеспечение ситуационно-системного управления персоналом составляет содержание кадрового консультирования, реализующегося посредством экспертных и процессуальных технологий: ассессмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение.

Критерием валидности социально-психологических технологий управления персоналом являются позитивные изменения в организации, которые проявляются: 1) в последовательном прохождении организацией жизненных циклов развития в условиях сложившейся ситуации; 2) в гармоничном сочетании «простого и расширенного воспроизводства организации», т.е. динамичном соответствии процессов стабильного функционирования и инновационного развития; 3) в доминировании внутренних источников активности, что предполагает трансформацию «локуса контроля» организационной жизнедеятельности с экстернального на интернальный и превращение процесса

развития в саморазвитие. Задачей данного этапа исследования являлась проверка валидности перечисленных технологий.

Создание и реализация программы подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами организации составляли пятый этап исследования. Формирование учебно-методической и организационно-кадровой базы было направлено на институционализацию кадрового менеджмента как области профессиональной деятельности.

*Научная новизна исследования* состоит в том, что в работе впервые в отечественной социальной психологии разработаны и апробированы социально-психологические методы и технологии управления персоналом, имеющие целью диагностику, комплексную оценку и совершенствование человеческих ресурсов организации. Обоснована социально-перцептивная модель организации как развивающейся системы.

Проведена систематизация и адаптация социально-психологических методов управления персоналом организаций, определены критерии их валидности.

Разработана ситуационно-системная концепция кадрового консультирования, реализующегося посредством экспертных и процессуальных технологий: ассесмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение.

Выявлена специфика методов и технологий работы с персоналом организаций, находящихся на разных стадиях развития и в кризисной ситуации.

Создано программно-методическое обеспечение подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами организации,

способствующее институционализации кадрового менеджмента как области профессиональной деятельности.

*Теоретическая значимость* исследования заключается в том, что широкий и разносторонний ряд процессов, феноменов, механизмов, методов и технологий управления персоналом в организациях, находящихся на различных стадиях развития, рассмотрен как предметная область практического социально-психологического знания. Тем самым дополнены и уточнены экономические и социологические концепции управления персоналом.

Предложенная ситуационно-системная концепция кадрового консультирования позволила поставить ряд новых теоретико-методологических проблем, подвергнуть их эмпирическому анализу и на этой основе обнаружить ряд закономерностей групповой динамики (преимущественная детерминация феномена командности типом совместной деятельности и личностными особенностями лидера), межличностного восприятия (установка лидера на подчиненных как фактор групповой эффективности), организационного поведения (социально-перцептивная модель организации как развивающейся системы).

Включение методического и технологического аспектов управления персоналом организации в арсенал научного знания расширяет и уточняет понимание предмета социальной психологии и его эволюции в современных социально-экономических условиях. Это открывает перспективу комплексных теоретико-эмпирических и прикладных исследований актуальных проблем социальной жизнедеятельности в XXI столетии (новые информационные технологии, экология, межгосударственные, межэтнические и межконфессиональные отношения).

*Практическая значимость* исследования определяется тем, что в его рамках разработаны, эмпирически проверены и реали-

зованы: методы и технологии управления персоналом организации; учебные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки менеджеров по персоналу, что было использовано в ряде консультационных проектов: консультационная поддержка организационно-структурных преобразований производственного швейного объединения «Орел» (г. Домодедово, 1987-1989); отбор персонала для Российского банка развития и проектного финансирования совместно с «РА consulting group» (Великобритания) (г. Москва, 1991-1992); организация и проведение Всероссийского конкурса на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская» (г. Воркута, февраль-июнь 1993 г.); аттестация представителей Президента РФ (г. Москва, май-август 1993 г.); отбор руководителей региональных агентств Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротству) предприятий при ГКИ РФ (г. Москва, декабрь 1993 г. – июль 1994 г.); оценка кадрового потенциала и формирование кадрового резерва Акционерной компании «Алмазы России-Саха» (г. Мирный, 1994 г.); отбор персонала для работы в центральном аппарате Госкомимущества РФ (г. Москва, 1995, 1997-98 г.г.); кадровый аудит АКБ «Автовазбанк-Москва» (г. Москва, 1997 г.); оценка управленческого персонала агрофирмы «Белая дача» (г. Люберцы, 1997 г.); разработка программы развития компании «Jet infosystems» (г. Москва, 1998 г.); консультационная поддержка команды Временного арбитражного управляющего ОАО «АБ «ИНКОМБАНК» (г. Москва, 1999 г.)

Кроме того, основные идеи настоящего исследования практически реализованы в ходе адаптации технологии «Ассесмент-центров» совместно с «Михель-институтом» (ФРГ) (1991 г.), при разработке и проведении деловой игры «Управление предприятием в условиях кризиса» (г. Белгород, 1995 г.), в создании и проведении учебно-тренировочных курсов «Методы эффективного обучения

взрослых» для преподавателей системы госслужбы совместно с Германским Фондом DSE (г. Берлин - Екатеринбург, 1998 г., г. Москва, 1999 г.), в проектировании и реализации стратегической игры «Политический кризисный менеджмент» (г. Конобеево, 1999 г.), в создании совместно с Центром «ИСТИНА» первой в России электронной обучающей системы «Управление персоналом» (1998 г.).

***Положения, выносимые на защиту:***

1. Разработка и внедрение методов и технологий управления человеческими ресурсами организации является областью практической социальной психологии с соответствующими понятийно-концептуальным аппаратом, исследовательскими процедурами и критериями валидности.
2. Социально-психологические методы управления персоналом – это совокупность способов, процедур и техник работы менеджера по персоналу, инвариантных для организаций разного типа и уровня развития и направленных на формирование кадрового состава организации, поддержание его работоспособности и оптимизацию кадрового потенциала.
3. Социально-психологические технологии управления персоналом организации – это ситуационно-ориентированные комплексы методов, которые обеспечивают эффективную кадровую работу в конкретных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Социально-психологическое обеспечение ситуационно-системного управления персоналом составляет содержание кадрового консультирования, реализующегося посредством экспертных и процессуальных технологий: ассесмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение. Разработка и реализация данных технологий должны соответствовать культурно-

историческим традициям, современным условиям социально-экономического развития, специфике организации и отвечать требованию практической результативности.

4. Кадровое консультирование состоит из двух основных этапов: аналитического и программирующего. Успех кадрового консультирования зависит от воплощения принципов привлекательности, реальности, управляемости и соответствия жизненному циклу развития организации.
5. Могут быть выделены три типа профессиональной компетентности, обуславливающие эффективность деятельности кадрового консультанта: методическая, социальная и организационная.

*Апробация работы* была проведена на съездах общества психологов СССР и Российского психологического общества (1983, 1989, 1994, 1998), Всероссийских конференциях по психологии: «Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса» (Москва, 1995), «Психология сегодня» (Москва, 1996), «Методы психологии» (Ростов-на-Дону, 1997), «Психология и практика» (Ярославль, 1998), Международной конференции «Деловая культура – ресурс развития национальной и мировой экономики» (Москва, 1999).



## Раздел 1.

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## *Глава 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента*

### 1.1. ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В XX ВЕКЕ

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

- ✓ ➤ доктрине научного управления, или научной организации труда;
- доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее,

можно говорить о парадигмальной направленности происходящих «тектонических» сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа — в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления партиципативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволяет реконструировать логику последовательного возникновения указанных подходов применительно к сфере управления персоналом (Богомолова Н.Н., Гастев А.К., Ганнт Г.Л., Гвишиани Д.М., Кричевский. Р.Л., Кунц Г., О`Доннел С.; Лакофф Дж, Джонсон М.; Лапин Н.И., Пригожин

А.И.; Липатов С.А., Малиновский П.В., Щедровицкий П.Г., Свенцицкий А.Л., Сиягин Ю.В., Уотермен Р., Armstrong M.; Blancero D., Boroski J., Dyer L., Burke W.W., Denison D.R., Guest D., Handy C.B., Hathcock B. C., Jrgersen T.B., Larsen B.; Sancar V., Torrington D.).

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. Тэйлор) в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как «винтик», и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). *Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации* — таковы важнейшие принципы доктрины человеческих отношений. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравно-

правного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый мало-квалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте («контракции ответственности»), получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложноорганизованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. создание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало само-

ценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80—90 гг., получившего название — командный менеджмент.

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.:

- доктрина научной организации труда;
- доктрина человеческих отношений;
- доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- доктрина командного менеджмента.

Причем последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур — бюрократической, органической и предпринимательской — делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроения или (и) низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых спосо-

бов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

## 1.2. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Воспользуемся классификационной схемой, предложенной Д. Коулом (Cole D.W., 1989), чтобы раскрыть специфику каждой из выделенных парадигм кадрового менеджмента. А она определяется типом доминирующей в корпорации организационной культуры.

При доминировании бюрократической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;
- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный

внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

- работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой

универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

- лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;
- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;
- властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;
- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;
- для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресур-



сах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При партиципативной организационной культуре менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
- индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;
- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;
- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

### 1.3. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией, как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода к лидерству (Ф. Фидлер). Это в значительной степени обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами, которая довольно быстро была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента. С этого момента функция управления персоналом становится компетенцией высших должностных лиц организации. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

#### Основные модели кадрового менеджмента.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента (Human J., Mason B., 1995):

1) менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или пси-

хологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

## **Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.**

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1) Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

2) Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3) У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4) Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мне-

ние, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5) Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, «архитектурная» модель.

**Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами.**

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей стратегии управления пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест (Guest D., 1989) считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;
- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- функциональную — вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов — полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. — и структурную — адаптация к непрерывным организационным изменениям, соци-

альным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

- высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, пост-современных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х гг. у этих — открытых к постоянным новациям — организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия — «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации — «открытая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

**Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?**

1) В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового ме-

менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2) Появление стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3) Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4) Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5) Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6) Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.



7) Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контракции индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода: рационалистический (высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контракции персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей) и гуманистический (ответственность за созидание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство). И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут

вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. гуманистический подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель — наемный работник» на новый уровень. В отношения взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше

прагматический характер. Признание законности весьма различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

#### **Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки?**

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

1) Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в тех-

нологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях — выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2) Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3) Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверх-эксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их «само-эксплуатации»?

4) Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к менеджеру по персоналу.

#### 1.4. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВЫЗОВЫ XXI в.

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала — таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокоомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном изме-

рениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях. Речь идет о следующих сдвигах в бизнесе:

- от автономного самообеспечения — к безграничному партнерству;
- от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным структурам;
- от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;
- от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
- от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенствованиям;
- от закрытой организационной системы — к открытой системе.

В сфере человеческих ресурсов корпорации:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;

- от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- от избегания обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;
- от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не «артикулирована», менеджер по персоналу вынужден по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынках услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их реструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную



кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

### **Ключевые элементы передовой кадровой стратегии.**

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

**1. Стратегические намерения.** Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором мастерства», без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

*Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей?* Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоратив-

ная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы, путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно содействуя росту профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между

растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

- анализ деятельности наиболее выдающихся работников («звезд»), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;
- сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;
- опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;
- комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

**2. Стратегические направления.** Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой

кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой повседневной рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других — «основных» — структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге XXI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

- общенациональная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информа-

ции, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

- получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;
- сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России указанная институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

#### **1.5. ОСНОВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ**

Если воспользоваться моделями компетентности применительно к самим характеристикам менеджера по персоналу, то из всего изложенного выше ясно, что это не может быть ни одномерная модель, описывающая достаточно простой вид деятельности, ни абстрактная модель, служащая обобщением свойств целого класса родственных деятельностей. Это должна быть модель сложноорганизованной деятельности, включающей в качестве элементов другие виды дея-

тельности. Поэтому модель компетентности менеджера по персоналу представляет собой многоролевой профессиональный профиль.

**Что необходимо учитывать при разработке профессионального профиля менеджера по персоналу?**

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

- сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу;
- множество ключевых «зон ответственности» менеджера по персоналу;
- наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого менеджера по персоналу;
- критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;
- конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;
- специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1) «Кадровый стратег» — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

2) «Руководитель службы управления персоналом» — организатор работы кадровых подразделений.

3) «Кадровый технолог» — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4) «Кадровый инноватор» — руководитель, лидер—разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5) «Исполнитель» —специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6) «Кадровый консультант» (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала;

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти 11 ключевых областей компетентности были объединены в три группы.



### Личная порядочность

1. Этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.
2. Добросовестность — высокие требования к результатам своей работы.
3. Рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

### Целеустремленность и продуктивность

1. Результативность — ориентация на конечный результат.
2. Настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.
3. Преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.
4. Уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

### Навыки командной работы

1. Командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
2. Контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;
3. Коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
4. Умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала воз-

возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

1. Этичность.
2. Коммуникабельность.
3. Умение слушать.
4. Контактность.
5. Командная ориентация.
6. Добросовестность.
7. Рассудительность.
8. Результативность.
9. Настойчивость.
10. Уверенность в себе.
11. Преданность организации и деловая ориентация.

#### ВЫВОДЫ:

1. Профессия «менеджер по персоналу» возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется двумя факторами:
  - последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а затем — в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу: 1) попечитель, 2) специалист по трудовым контрактам, 3) архитектор кадрового потенциала;
  - эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно-индивидуальной организации совместной деятельности и генезисом на их основе совместно-

творческой деятельности, которая предполагает реализацию четырех императивов в кадровой политике корпораций на исходе XX в.

2. Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Генезис совместно-творческой деятельности сопровождался последовательной трансформацией организационных культур (бюрократической, органической и предпринимательской), на основе которых возникает партиципативная организационная культура, находящая воплощение в корпорациях принципиально нового типа: «организации без границ», «глобальные корпорации», «научающиеся организации», которые отличаются:

- организационной интеграцией (высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);
- высоким уровнем ответственности всех работников корпораций, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- функциональной (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов) и структурной (адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям) гибкостью и высоким уровнем организационно-кадрового потенциала;

- высоким качеством работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а также самой рабочей силы.
3. В ходе этой сложной трансформации в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте возникли четыре парадигмы управления персоналом:
- «научная организация труда» — бюрократическая культура;
  - «человеческие отношения» — органическая культура;
  - «контрактация индивидуальной ответственности» — предпринимательская культура;
  - «командный менеджмент» — партиципативная культура.

## ***Глава 2. Развитие организации и управление персоналом***

К общепризнанным постулатам современного представления об организации как социальном институте можно отнести следующие:

- каждая организация существует в измерении пространства и времени;
- «существование» организации можно рассматривать либо как ее функционирование, либо как развитие;
- различие между функционированием и развитием состоит в различном соотношении влияния внешних или внутренних (по отношению к организации) обстоятельств и факторов;
- о функционировании организации говорят в тех случаях, когда необходимость в изменении задается извне, но при этом внутри организованной целостности не происходит существенных перемен (например, не меняются отношения между частями);

- главные проблемы возникают при попытке понять сущность «развития организации». С одной стороны, предполагается, что источник изменений находится внутри организации. А, с другой, – сами изменения могут быть «прогрессивными» или «регрессивными».

При этом каждый раз открытым остается вопрос, что есть «внутренняя среда» организации.

## 2.1 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА (ЭМПИРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ)

Многочисленные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее «внутренней среде». Это и идентификация организации на «формальной» и «неформальной» составляющих организации, и попытка отделить «управленческую» и «исполнительскую» части. В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за «основной» и «вспомогательный» процессы, а в коммерческих – подразделения, «зарабатывающие деньги» и «обеспечивающие» этот процесс.

Однако, прямая и очевидная «морфологизация» организационной реальности по-прежнему оставляет актуальным вопрос, что же составляет суть организации как социального института.

По нашему предположению, одним из возможных путей ответа на этот вопрос могло бы быть обращение к носителям «опыта чувственных переживаний» организационной реальности, т.е. исследование представлений людей о том, что есть организация. Возможность такого подхода обосновывается тем, что согласно основным положениям «теории социальных представлений», социальное представление:

- 1) выражает не индивидуальное мнение человека, а его мнение как члена общности,
- 2) является результатом взаимопроникновения субъекта и объекта, в котором сливаются воедино образ и значение,

3) в социальном взаимодействии одновременно выполняет функции познания, регуляции и адаптации (Андреева Г.М., Донцов А.И., Емельянова Т.П., Московичи С., Шихирев П.Н.).

В этом смысле представление людей о собственной организации может рассматриваться как форма обыденного совместного знания (Со-знания), обусловленного внутриорганизационным контекстом. Понятно, что благодаря процессу «объективации» снимается противоречие между субъектом и объектом управления, а сам процесс управления (по крайней мере, в его социально-психологическом измерении) может рассматриваться как адаптация («анкеровка») имеющихся у работников образов о социальных общностях к идеальному представлению о данной организации.

В то же время остается не совсем ясным, что именно задает «каркас» внутриорганизационных шаблонов социальных представлений. Если прошлый опыт, то, как возникают новые паттерны, если же образцы вменяются «держателями основных ценностей» организации, то каков механизм интериоризации?

В определенной степени ответы на эти вопросы содержатся в исследованиях, которые принято относить к классу «системно-ситуационных». Начиная с работ Ф. Фидлера, в социальной психологии активно используется принцип комплексного многофакторного представление о групповой ситуации. В последние годы практические работы и стремление к социальной релевантности выдвинули «социальную ситуацию» в качестве предмета специального рассмотрения социальных психологов (М. Аргайл).

Отправным пунктом исследований, относящихся к данному направлению, является понимание социальной ситуации в качестве «естественного фрагмента социальной жизни, определяемого включенными в него людьми, местом действия и характером разверты-

вающихся действий или деятельности» (Шихирев, 1999, сс.284-285). Это позволяет выявить систему универсальных факторов, определяющих любую ситуацию социального взаимодействия и проявляющих ее определенность. Очень важным моментом данного подхода является введение такой единицы анализа социально-психологической феноменологии как «социальное событие» (Аргайл М., 1981).

Системное представление о «ситуации» как совокупности характеристик социального события, воздействующих на индивида позволяет рассматривать совместную деятельность участников группы (т.е. их Со-бытие) в качестве важнейшего фактора, определяющего образ конкретной организации в представлениях ее участников и отвечающего критерию конвенциональной объективности.

Применительно к теме нашего рассмотрения важно отметить, что формирование данного образа и его закрепление в поведенческих актах происходит параллельно в нескольких направлениях. Прежде всего, это касается целей организации, правил и набора исполняемых ролей или моделей внутриорганизационного взаимодействия.

С учетом сказанного нами была предпринята попытка выявления «эмпирической модели» внутреннего строения организации. Мы исходили из предположения, что по аналогии с «имплицитными теориями личности» можно, основываясь на представлениях работников об известных им организациях, выявить «имплицитную теорию организации». В ходе многочисленных опросов и групповых дискуссий с работниками, имеющими разный опыт управленческой деятельности в различных организациях (всего исследованием было охвачено более 1000 человек) в качестве центрального обсуждался вопрос о том, «без чего не может существовать ни одна организованная общность людей?».

Суммируя результаты исследования, нами получены следующие данные. В социальном представлении отечественных управленцев, занимающих разные уровни в структуре организации и имеющих разный опыт управленческой деятельности, по данным факторного анализа весьма отчетливо презентированы следующие измерения организации, которые можно считать не сводимыми друг к другу элементами, составляющими ее (организации) «внутреннюю среду» (рис. 2.1).

Рассмотрим подробнее каждый из элементов в отдельности с точки зрения «человеческого измерения» организации.

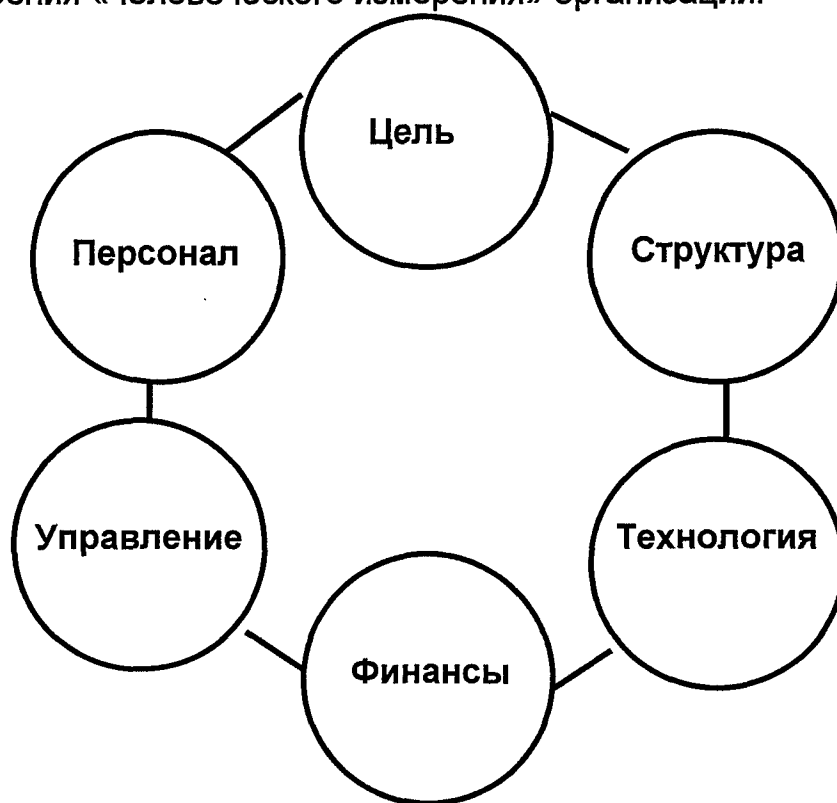


Рис. 2.1. Элементы организации

Ни одна организация (как формальная государственная структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать сколько-нибудь продол-



жительное время, если не будет определена ее цель - то, ради чего данная организация создается и будет действовать. Определение цели имеет, как минимум, два значения - для внешних по отношению к организации субъектов, например, пользователей созданной ею продукции и для собственно сотрудников организации, включенных в процесс ее функционирования.

С точки зрения первого локуса целеобразования – миссии – не трудно заметить, что все большее число организаций стремятся презентировать во вне представление о целях своей деятельности, ориентированных в будущее. Таким образом, в миссии презентуется представление организации о своих стратегических целях, ориентированных на внешнюю среду и в будущее. Предполагается, что сформулированное будущее должно быть привлекательным для возможного клиента, потребителя или партнера данной организации.

Второй возможностью формулирования цели является представление об ожидаемых результатах деятельности организации с точки зрения «внутреннего контура» управления. В этом случае важно не ради чего, а как именно организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она представляет (буквально, «видит») пути и способы достижения целей. Обычно это представление ориентировано преимущественно на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Формулировка такого представления, как правило, фиксируется во внутренних программных документах организации и носит название «видение».

Что касается следующего элемента, без которого не может существовать ни одна организация - ее структуры - то этим понятием описывается внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации,

типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур:

1. линейная;
2. функциональная;
3. адаптивная.

Линейная организационная структура, которая часто называется «пирамидальной» или бюрократической, — строго иерархически организованная, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием.

Выделяются два подтипа линейных организационных структур: плоские и высокие, различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

Преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основная проблема организационных структур этого типа — ограниченность количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т. е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

Диапазон контроля — важнейший показатель управляемости — определяется количеством связей в подразделении (организации). Эффективность управленческой деятельности часто зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением числа сотрудников.

### Типы связей:

- прямые единичные между подчиненными;
- перекрестные между подчиненными;
- прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

Чем больше количество связей и чем они более неформальны, тем уже должен быть диапазон контроля для сохранения эффективного управления над структурой. Поэтому при реализации сложных видов деятельности, требующих от сотрудников большого числа согласований, уточнений, консультаций со стороны руководителя, необходимы узкий диапазон контроля и высокая (многоуровневая) организационная структура.

Функциональная организационная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями (рис. 2.2).

Часто функциональная организационная структура используется параллельно с линейной, создавая феномен двойного подчинения для исполнителей. В этом случае функциональным подразделениям делегируется ответственность в рамках строго специальных задач воздействовать на соответствующих специалистов с правом распоряжения ресурсами организации в рамках своей компетенции.

К преимуществам функциональных организационных структур можно отнести:

- более глубокую проработку решений по функциональным направлениям;
- высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнение соответствующих функций;
- высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры является дивизионная (департаментная), которая может быть построена по продуктивному, региональному (географическому), потребительскому (группе потребителей, обладающих общими свойствами) принципам.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и вне ее.

Особого внимания заслуживают адаптивные организационные структуры, отличающиеся гибкостью, способностью достаточно оперативно изменяться в соответствии с требованиями внешней среды. Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все преимущества линейных и функциональных структур, успешно функционировать и развиваться в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур:

- проектная — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;
- матричная — функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному принципу и действующей в этом («временном» режиме) достаточно длительное время.

В случае матричного типа организационного строения по вертикали управление осуществляется в соответствии со специальными сферами деятельности организации, а по горизонтали реализуется управление проектами.

Для матричной структуры (рис. 2.3) характерны актуализация и поддержание непосредственных прямых связей между непосредственными исполнителями-специалистами, а также организация работ, ориентированная на решение строго определенных задач, вне зависимости от формальной позиции сотрудника в организации, и его официальной «закрепленности» за конкретным рабочим местом или конкретным структурным подразделением.

К преимуществам матричной организационной структуры следует отнести:

- активизацию деятельности руководителей за счет создания проектных подразделений и резкого увеличения контактов с функциональными подразделениями;
- гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются, прежде всего, в сложности самой структуры, обусловленной многократным «наложением» большого числа вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией в ситуации отсутствия единоначалия.

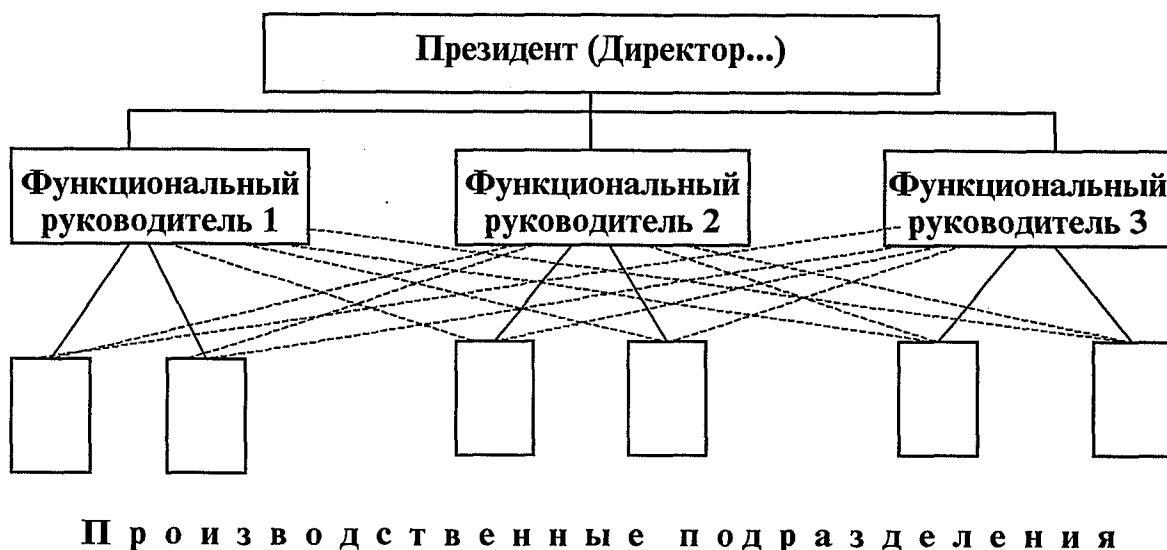


Рис. 2.2. Функциональная организационная структура

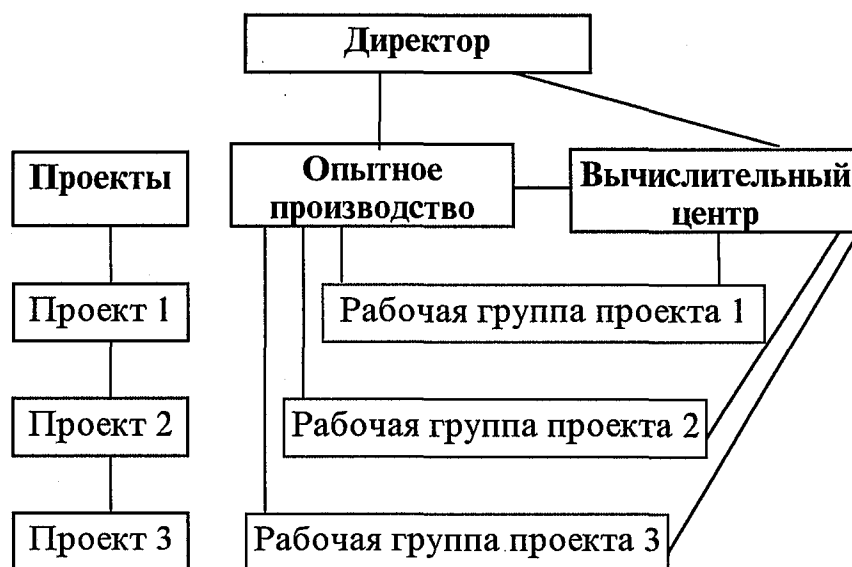


Рис. 2.3. Матричная организационная структура

Очень часто «базисной» характеристикой организации, определяющей ее *differentia specifica*, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Этот элемент организации нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, корреспондирующие с целями деятельности организации. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые проходило производство.

Первый уровень — до-технологический, при котором каждое изделие создавалось как уникальное.

Второй уровень был связан с внедрением стандартизации и механизации. Начиная с производства первого стрелкового оружия - мушкетов - организаторы производства пытались удешевить работу за счет взаимозаменяемости отдельных элементов трудового процесса и итогового продукта. Следствием этого явилось развитие специализации в производстве, которой «подверглись» как отдельные исполнители, так и подразделения, включенные в технологический процесс.

Следующий уровень был связан с появлением конвейерных сборочных линий начала XX в. В первых конвейерных линиях рабочий не имел своего собственного рабочего места и следовал за изделием. Так продолжалось до тех пор, пока не был изобретен движущийся конвейер, предусматривавший отдельное рабочее место для каждого исполнителя. Внедрение движущихся конвейеров явилось подлинной революцией в науке и практике управления и организации хотя бы потому, что позволило в десять раз уменьшить себестоимость производства автомобилей.

Известные сегодня производственные и управленческие технологии в конечном итоге могут быть рассмотрены под углом зрения предполагаемой в их основе доминирующей формы организации совместной деятельности исполнителей, что существенно влияет (через отбор людей, обладающих особыми «групповыми» или «технологическими» свойствами) на характер организации.

Под типом совместной деятельности или формой организации совместной деятельности в социальной психологии принято понимать способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем. Согласно классификации Л. И. Уманского, к числу базовых можно отнести три типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную и совместно-индивидуальную.

Совместно-взаимодействующий тип деятельности характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей, как правило, примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников. Иллюстрацией

такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

Совместно-последовательный тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т.д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместного преобразования исходного сырья в конечный продукт.

Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса, переходя к другому, становится для последнего предметом труда.

Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса отвечает за конечный результат своей деятельности. Непосредственного взаимодействия между участниками практически может и не быть.

В последнее время, особенно благодаря консультационной практике в области развития организаций, в качестве особого актуализировался совместно-творческий тип совместной деятельности. Данная форма организации межличностного взаимодействия уходит корнями в сферу науки и искусства, где участники творческого процесса совместно создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, а именно то, что не могло быть создано по известным правилам и в пределах имеющихся технологий деятельности. Для этих коллективов характерно особое состояние, которое может быть на-



звано «сотворчеством», когда каждый участник процесса является равноправным создателем и собственником этого нового. В соответствии с «творческим императивом» в рамках этого типа деятельности учитывается каждое, даже самое неожиданное (кажущееся «сумасшедшим») видение проблемной ситуации, потому что в результате общего обсуждения даже из самой абсурдной идеи может «родиться» открытие. Этот тип совместной деятельности характеризуется особой активностью каждого из участников взаимодействия, и прежде всего активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику универсализировать своей профессиональный потенциал, а с другой, - синергетический эффект от совместного творчества дает мощный импульс развитию самой группы.

Особенность участия каждого участника совместно-творческого типа деятельности заключается еще и в том, что члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача в данный момент решается группой. Поэтому для групп этого типа характерны высокая гибкость и изменчивость внутренней структуры, а также высокая адаптивность к внешним изменениям.

**Требования к персоналу в зависимости от типа совместной деятельности.**

Совместно-взаимодействующий тип деятельности задает высокую ориентацию персонала на достижение коллективных целей, в конечном итоге определяет приверженность участников авторитету лидера, их ориентацию на групповую нормы и ценности, а также тра-

диционные способы поведения. Для идеального участника организации с подобным типом взаимодействия характерна высокая приверженность группе.

От сотрудников организации с преобладанием совместно-последовательного типа деятельности ожидаются высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокие инициативность, активность, ориентация на конечный результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно выработать способы достижения цели, и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкуренции. У трудовых коллективов, работающих с использованием технологии, предполагающей этот тип совместной деятельности, могут возникать проблемы согласования и коммуникации между различными специалистами. Дело в том, что эти специалисты, хорошо знающие и выполняющие свою часть общей работы, как правило, слабо ориентированы как на целостное видение групповой ситуации, так и на понимание особенностей работы коллег. Они фокусированы в большей степени на собственной деятельности, чем на проблемах организации в целом.

Для идеальных участников совместно-творческой деятельности свойственна, как отмечалось выше, особая ориентация – *стремление к профессиональному и личностному развитию*. Коренным отличием такой мотивации от устремленности участников совместно-индивидуальной деятельности является преодоление «узости» специализации и ориентация на собственное развитие в междисципли-

нарных («пограничных») областях профессиональной деятельности. Возможно, именно здесь и проходит граница между профессионализмом (универсальностью) и специализацией. Профессионал в отличие от специалиста стремится выйти за пределы («узкие рамки») своей специальности и в процессе профессиональной самореализации стремится использовать инструментарий деятельности, характерный для специалистов в других областях, что позволяет ему не только находить новые решения, но и углублять свое понимание проблем. По-видимому, именно этим можно объяснить, что участники совместно-творческого типа деятельности отличаются ярко выраженной ориентацией на открытость и многоплановое сотрудничество со специалистами в различных (прежде всего в смежных) областях деятельности, гибкостью в смене позиций и ролей, устремленностью к согласованию индивидуального развития с совместным творчеством. Для коллективов, использующих технологии, которые предполагают взаимодействие участников по совместно-творческому типу деятельности в качестве основной ценности выступает достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития каждого и группы в целом, уважение прав каждого участника. В отличие от совместно-взаимодействующего типа деятельности в организациях совместно-творческого типа считается неприемлемым принятие решения на основе голосования (большинством голосов). Согласно внутренней общепринятой норме, характерной для такого типа групп проблемы могут и должны решаться в ходе открытого и широкого (с вовлечением всех членов группы) обсуждения и в результате достижения согласия («консенсуса»).

Под финансами, как элементом организации, чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществле-

ния собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:

- распределительную;
- стимулирующую;
- контрольную.

С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации становится «человеческий капитал». Благодаря работам американских экономистов – лауреатов Нобелевской премии - Т.Шульца (Schultz Т., 1971) и Г.Беккера (Беккер Г., 1993, 1996, Becker G.S., 1994) многие организации успешно преодолели первоначальную метафоричность понятия «человеческий капитал» и вполне серьезно понимают под ним имеющийся у каждого работника запас знаний, навыков и трудовой мотивации.

У нас в стране в последнее время также появились работы, посвященные этой проблеме (Добрынин А.И, Дятлов С.А., Коннов В.А., Курганский С.А., 1992; Дятлов С.А., 1993; Критский М.М., 1991; Курошева Г.М., 1995). В ряде из них представлены и дефиниции основных понятий. Так, согласно точке зрения С.А. Дятлова (Дятлов С.А., 1994), человеческий капитал может рассматриваться, как запас знаний, навыков, способностей и мотиваций работника, которые содействуют росту его производительности труда и производства, и тем самым влияют на рост доходов этого человека.

Весьма продуктивная попытка измерить интеллектуальный капитал была предпринята крупнейшей скандинавской компанией Skandia (Козлов О.А., 1997). При ее осуществлении директор по интеллектуальному капиталу AFS - крупнейшего отделения компании - Л.Эдвинссон исходил из трех следующих принципов: интеллектуальные активы в несколько раз превосходят активы, отраженные в балансе компании. Второе, интеллектуальный капитал является сырь-

ем, из которого получаются финансовые результаты. Третье, менеджеры должны различать два вида интеллектуального капитала - человеческий и структурный. Первый ценен тем, что является источником новых идей. Но прирост человеческого капитала - через отбор, подготовку и т.д. - бесполезен, если он не может быть востребован. А это обеспечивается структурным интеллектуальным активом, например, информационными системами, знанием каналов рынка, отношением с потребителями и, конечно, руководством, отвечающим за реализацию нововведений на уровне группы. На практике такой подход помог, например, вдвое сократить расходы на создание нового филиала путем выделения общей технологической части, независимой от местных условий. Представители Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), развили опыт AFS. В их интерпретации интеллектуальный капитал состоит из индивидуальных навыков, необходимых для удовлетворения требований клиентов (т.е. собственно «человеческого капитала»), организационных возможностей корпорации удовлетворить потребности рынка («структурного капитала») и преимуществ торговой марки и имени компании («клиентского капитала»). Согласно этой модели, все три составляющих интеллектуального капитала организации могут быть измерены и оценены.

Так для оценки человеческого капитала была создана «*модель компетентности*». Для каждого рабочего места был составлен список необходимых знаний и навыков. Вооруженный таким списком каждый работник ответственен за то, чтобы быть максимально компетентным в своей области. Для измерения роста человеческого капитала применена система специальных индексов и показателей. Например, количество знаний, усвоенных работниками (количество новых идей, им предложенных и реализованных).

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить пользу или доход. Если нечто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости. Рассматриваемая концепция стоимости человеческого капитала, в сущности, основана на той же предпосылке. Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить организации в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу. Или, можно сказать, стоимость персонала, как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг и доходов. Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, то есть срока работы в данной организации.

Подход исследователей школы Мичиганского университета к разработке модели индивидуальной стоимости работника (Flamholtz E.G., 1985) основывался на двух основных посылах. Во-первых, индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который, как ожидается, работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет понятие ожидаемой условной стоимости. Условная стоимость включает все потенциальные доходы, которые работник может принести организации в течение всего срока трудовой активности, то есть если бы он всю оставшуюся жизнь проработал в данной организации. Условная стоимость включает в себя три переменных: «продуктивность», «перемещаемость» и «продвигаемость». Под «продуктивностью» (или результативностью) понимается тот набор услуг, который ожидается от работника, занимающего определенную должность или позицию в организации. «Перемещаемость» - это та польза или доход, которую работник потенциально может принести, если будет перемещен на другую позицию

того же уровня. Показатель «продвигаемости» отражает потенциальную пользу при перемещении на более высокие позиции карьерной лестницы. Из перечисленных трех переменных «продуктивность» считается приоритетной, поскольку именно она влияет на показатели «перемещаемости» и «продвигаемости».

В то же время условная стоимость работника обуславливается двумя взаимосвязанными группами переменных: индивидуальными и организационными. К первым относятся навыки и уровень активности работника. Под навыками понимаются качества работника, которые позволяют человеку производительно трудиться. Авторы модели исходят из того, что человек может обладать тремя разновидностями навыков: техническими, административными и навыками межличностного взаимодействия. Под уровнем активности понимается мотивация личности. Он собственно и отражает, насколько человеческий потенциал может быть реализован в производственной деятельности.

К организационным переменным, определяющим условную стоимость, относятся организационные роли и вознаграждения. Под организационными ролями понимается степень соответствия роли, предоставленной работнику организацией, и роли, наиболее соответствующей его личному потенциалу. Если человек с яркими административными качествами занимает в компании должность технического исполнителя, то это может снизить его уровень активности и, следовательно, стоимость.

Вознаграждения могут быть инструментально-индивидуальными и инструментально-системными. Первые стимулируют индивидуальную производительность, вторые направлены на удержание работника в организации.

Во-вторых, индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и реализует свой потенциал именно в этой структуре. Это отражает ожидаемую реализуемую стоимость. Согласно модели, ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения членства в организации. Вероятность продолжения работником своего членства в организации выражает ожидание организации по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована до предполагаемого времени ухода работника из организации.

Таким образом, рассмотренная модель, во-первых, позволяет определить стоимость человеческого капитала организации как вероятностную величину. Это означает, что работник с наибольшим потенциалом вовсе не обязательно является наиболее полезным для компании. Скорее имеет смысл ему предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью.

Во-вторых, модель позволяет определить издержки, вызванные текучестью персонала. Они будут равны разнице между условной и реализуемой стоимостями, то есть величине дохода, недополученного в результате увольнения работников. Эта же величина равна затратам, необходимым для снижения текучести до нуля.

В-третьих, показано, что ценность работника для организации напрямую не является производной лишь от его личных качеств.

В рамках измерения человеческого капитала организации кроме попыток оценить индивидуальную стоимость работника предпринимались и усилия для оценки групповой стоимости. Применение принципа аддитивности из суммарного расчета индивидуальной стоимости каждого из членов группы продемонстрировало свою дефицитность. Главная трудность состоит в операционализации по-



казателей, способных учесть противоречивость эффекта группового взаимодействия. Ведь производительность группы работников может быть как ниже, так и выше суммарной производительности отдельных членов группы. Поэтому при оценке стоимости группы используются другие возможности.

При анализе организационного поведения выяснилось, что существует два типа групп, для которых методы оценки стоимости будут иметь свою специфику: затратные и доходные. В затратных группах «входные потоки» четко определены в денежной форме, а «выходные» определить очень сложно, а иногда и невозможно. В коммерческих организациях к таким группам относятся все штабные или функциональные подразделения, например, отдел кадров. Его затраты на набор или обучение точно известны, а результаты работы выразить в денежной форме представляется проблематичным. В прибыльных группах, напротив, и «входные» и «выходные потоки» определены достаточно точно. К прибыльным группам относятся подразделения, отвечающие за основной производственный процесс организации.

Рассмотрим возможные подходы к оценке «групповой стоимости» человеческого капитала организации. Одним из наиболее популярных подходов является оценка групповой стоимости с точки зрения экономической целесообразности. Как и стоимость любого ресурса и отдельного работника, стоимость группы с точки зрения этого подхода может быть определена сегодняшней стоимостью будущих услуг, которые группа способна предоставить.

Несколько иной подход содержится в методе неосязаемых активов, который предложен Р.Германсоном (Hermanson R., 1964). Метод основан на утверждении, что, если фирма имеет доход на капитал выше, чем в среднем по отрасли, это свидетельствует об акти-

вах, неучтенных в балансе. Эти скрытые активы и есть человеческий капитал.

В свою очередь, согласно модели Лайкерта-Боуэрса (Likert R., 1967; Likert R., Bowers D.G., 1969), оценка человеческого капитала может основываться на учете трех групп переменных, описывающих процесс функционирования организации: исходных, промежуточных и конечных. К исходным относятся переменные, находящиеся под контролем руководства: структура, политика, стратегия, лидерство. Промежуточные переменные отражают внутреннее состояние и потенциал организации: настроения, мотивация, коммуникации. Конечные переменные - это переменные, отражающие результаты деятельности организации: производительность, доля на рынке, прибыль, рост. Данная модель не претендует на выявление абсолютной величины стоимости организации, однако, позволяет оценить ее изменения и отслеживать динамику организационных процессов.

Следующим элементом организации является «система управления», т.е. в сущности, способ принятия решений в организации. Рассматривая систему управления как элемент организации, в первую очередь обращается внимание, на решение каких задач она направлена, и какие методы при этом используются.

Остановимся подробнее на основных типах управления, которые чаще всего реализуются в различных организациях.

Под типом управления мы будем понимать, с одной стороны, характеристику того, как принимаются решения (управленческая форма) и, во-вторых, каким способом эти решения реализуются (рычаг управления). Какие типы управления могут быть выделены?

- Первый тип характеризуется коллективистской управленческой формой, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива. Главный рычаг управления в этом случае —

авторитет руководителя, который предполагает большой аванс доверия к нему со стороны членов коллектива. Часто по нормативам коллективистской управленческой формы руководитель сосредотачивает в своих руках большую личную власть и добивается практически беспрекословного подчинения со стороны ведомых. Часто руководитель одновременно является и «источником мудрости», что ведет к некритическому принятию его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников. Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается членами коллектива как эффективный и пользуется доверием подчиненных. Однако, если руководитель начинает нарушать установленные нормы, перестает следовать общепринятым традициям, то он может быть «свергнут». Аванс нарушения норм, или идеосинкразический кредит (Hollander E.P., 1969), у каждого руководителя свой.

- Следующий тип управления основан на рыночной управленческой форме. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, который в конечном счете превращается в основной критерий эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным и эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма часто является доминирующей в предпринимательской организационной культуре.
- Третий тип управления детерминируется бюрократической управленческой формой. В этом случае решения принимаются,

как правило, вышестоящим руководителем соответствии с имеющимися у него правами и полномочиями. Главным источником силы руководителя является формальная власть, предоставляющая в качестве рычага воздействия на подчиненных возможность использования методов прямого влияния (приказов, наказаний). Главным мерилom эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. Сильным руководителем в таком типе управления выглядит тот, чьи приказы не обсуждаются, а исполняются немедленно.

- Относительно новый тип управления, возникший в рамках партициптивной организационной культуры, характеризуется демократической управленческой формой. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партициптивной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающей личностей с разной профессиональной направленностью, отличающихся высокой активностью и самостоятельностью в принятии решений, оказывается совершенно невозможным, если не будут установлены определенные правила и нормы поведения. При этом сами правила должны обеспечивать как достижение интересов большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.

Представления о персонале как элементе организации чаще всего сводятся к совокупности всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, экспер-

ты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий.

Среди конкретных особенностей того, что принято считать «персоналом организации», испытуемые чаще всего выделяют следующее:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

К особенностям индивидуального поведения чаще всего относят:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфику мотивации и потребностей человека, его представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — убеждения, веру, мировоззрение, представление о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют реакции человека в конкретных ситуациях.

Отмечая особенности группового поведения испытуемые прежде всего отмечают:

- особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики — уровень развития коллектива, особенности лидерства, способы поведения в ситуации конфликта.

## 2.2. ЖИЗНЕННЫЕ СТАДИИ И ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Согласно нашим экспериментальным исследованиям и работам, проведенным под нашим руководством, можно утверждать о наличии, как минимум, трех базовых метафор, с помощью которых люди описывают свою организацию (от малых групп до крупных корпораций). Это – метафоры «механизма», «организма» и «семьи».

В первом случае организация описывается, прежде всего, с точки зрения структурированности отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. Организация представляется как набор заранее определенных отношений, позволяющих действовать алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

В рамках метафоры «организма» организация предстает в восприятии людей как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи используются, как минимум, две аналогии. Первая исходит из отождествления организации с человеческой личностью. В рамках этой аналогии используются такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и гибель. В рамках второй аналогии - «информационной» - в качестве образца для описания организационной реальности часто используется либо компьютер, либо мозг. В этом случае организация предстает как собрание относительно автономных частей, соединенных линиями коммуникации, координации и взаимного контроля.

Представление об организации как о «семье» описывалось испытываемыми через апелляцию к соответствующим эталонам взаимодействия внутри организации, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах. Согласно данной системе представлений, организация – есть та «человеческая среда», которая создается людьми, чтобы определенным образом

понимать происходящие события и придавать смысл и значение своему собственному поведению. В данном случае особенно важным становится, насколько члены организации интегрированы в существующую систему ценностей, насколько они чувствительны, гибки и готовы ради целей организации к изменениям в своей ценностной сфере в ответ на перемены в условиях жизни и деятельности.

Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах *жизненного цикла*, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

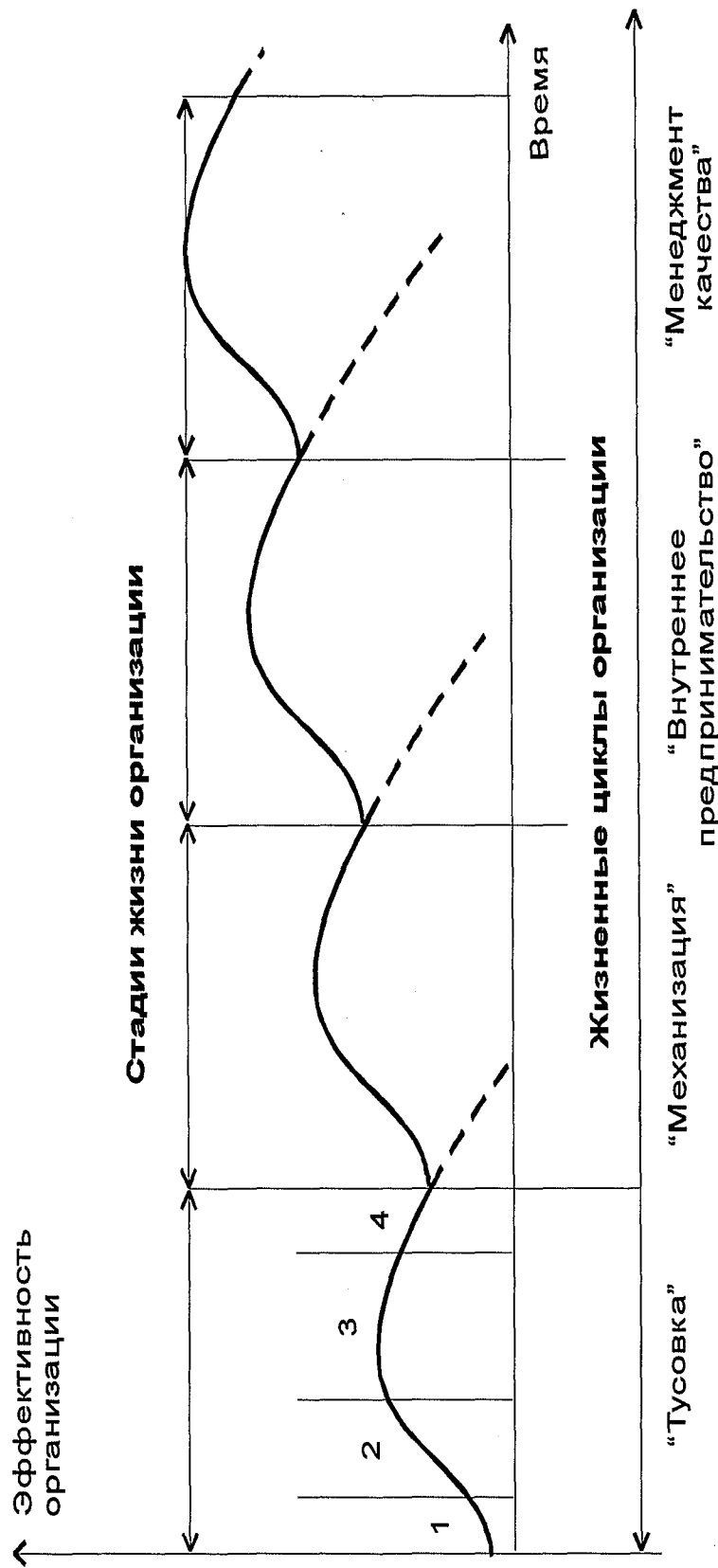
Как правило, специалисты, несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения» (рис. 2.4).

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов в своем развитии, каждый из которых сменяется следующим. При этом периоды, проживаемые организацией без существенных изменений в ценностных установках, которые фиксируют, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть — стадиями; В то время, как периоды, в течение которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, — циклами развития.

## Стадии развития организации

Первая стадия развития организации — ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти в следующую стадию — интенсивный рост. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаж, увеличивается численный состав организации, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии — стабилизации. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свое состояние. Для этого руководством предпринимаются усилия по снижению себестоимости продукции, сокращению издержек и максимальному нормированию деятельности персонала всех уровней. Обычно в связи с изменчивостью рынка цикл жизни товара, производимого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.





1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост, 3 — стабилизация, 4 — кризис.

Рис. 2.4. Жизненные циклы организации

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в «превращенном» виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые закономерно могут привести к новому кризису.

Анализ деятельности успешных компаний позволяет выделить следующие основные особенности целевой ориентации организаций на различных стадиях ее развития.

1) Стадия формирования в условиях рыночных отношений — это, прежде всего определение целей деятельности через уточнение представлений о клиенте и его специфических потребностях.

2) Стадия интенсивного роста характеризуется преимущественной ориентацией на поиск и производство перспективных товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление в обществе собственного имиджа.

3) Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, — закрепление на достигнутом — потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей», означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй — азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим.

Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4) Стадия кризиса организации — самый трудный этап ее существования, поскольку это — сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния, и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 1.2.1).

#### **Циклы развития организации.**

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и генеральная целевая, ценностная установка фирмы в определенный период существования.

Таблица 1.2.1.

Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
<p><b>1. Формирование.</b> «Заявка» на рынке товаров/услуг</p>	<p><b>Предпринимательская.</b> Привлечь внимание к товару, найти своего покупателя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента</p>	<p>Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников</p>
<p><b>2. Интенсивный рост.</b> «Размножение систем»</p>	<p><b>Динамический рост.</b> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур</p>	<p>Степень риска — меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур</p>	<p>Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала</p>

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
<p><b>3. Стабилизация.</b> Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности</p>	<p><b>Прибыльность.</b> Поддержание системы в равновесии</p>	<p>В центре — сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развито управление человеческой системой. Созданы и действуют различного рода процедурные правила</p>	<p>Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска</p>
<p><b>4. Спад.</b> Прекращение нерентабельного, затратного производства Возрождение</p>	<p><b>Ликвидация.</b> Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической</p>	<p>Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих</p>	<p>Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные</p>
	<p><b>Предпринимательская/Ликвидация.</b> Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности</p>	<p>Основное — спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обеспечить стабильность на длительную перспективу</p>	<p>Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда</p>

Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят еще один временной цикл, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок.

1) Установка, характерная для цикла развития организации «тусовка», ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2) Установка, характерная для цикла развития организации под названием «механизация», связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3) Установка, проявляющаяся в период цикла развития «внутреннее предпринимательство», провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4) Установка, характерная для этапа «управление качеством», связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботить-

ся проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения — что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то — очень модная вещь, даже если она изготовлена из необычайно хрупкого материала.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

Многочисленные эмпирические исследования и консультационная практика позволяют автору утверждать, что, несмотря на относительную целостность деятельности по управлению персоналом, как вида управленческой деятельности, можно обнаружить ряд принципиальных особенностей ее осуществления в зависимости от стадии развития организации.

Сегодня можно говорить об институционализации основных направлений работы с персоналом, объединяемых понятием «управление персоналом». К ним относятся следующие (перечислены не в порядке значимости):

- Планирование трудовых ресурсов (анализ и прогноз потребности).
- Набор персонала.
- Отбор персонала.
- Разработка системы стимулирования.
- Адаптация персонала.
- Обучение персонала.

- Оценка трудовой деятельности.
- Планирование карьеры (повышение, понижение, перевод, увольнение).
- Подготовка руководящих кадров.
- Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия.

Каждое из указанных выше направлений можно рассматривать в качестве особого вида профессиональной деятельности в рамках управления персоналом в целом. Вместе с тем следует обратить внимание на то, что в зависимости от стадии жизненного цикла и типа кадровой стратегии организации то или иное направление становится ведущим или наиболее важным видом деятельности работников кадровых служб. Такого рода спецификацию можно наблюдать и в связи с уровнем (или глубиной) планирования, характерного для конкретной организации. Целесообразно говорить о трех различных «акцентах» мероприятий по управлению персоналом в зависимости от того, как далеко в будущее «заглядывают» руководители организации. Эмпирическим путем удалось определить временные показатели, характерные для каждого уровня планирования: «долгосрочный», или стратегический, - 3-5 лет, среднесрочный (тактический) - 1-3 года и краткосрочный (оперативный) - до 1 года. Как правило, долгосрочный (или стратегический) уровень планирования в нынешней политической и экономической ситуации в России (по данным наших исследований, 6%) позволяют очень немногие организации. Основная масса организаций (до 75%) пытается планировать работу с персоналом в среднесрочной перспективе. В то же время достаточно большое число организаций (практически пятая часть) успевает реализовывать кадровые мероприятия в краткосрочном (оперативном) диапазоне.

О содержании кадровых мероприятий, характерных для организаций с открытым типом кадровой стратегии (табл. 1.2.2.).



**Содержание кадровых мероприятий, характерных для  
открытого типа кадровой стратегии**

<b>Открытый тип кадровой стратегии</b>			
<b>Стадии жизненного цикла орга- низации</b>	<b>Уровень планирования</b>		
	<b>Долгосроч- ный (strate- гический)</b>	<b>Среднесрочный (тактический)</b>	<b>Краткосрочный (оперативный)</b>
<b>Формиро- вание</b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика ин-формирования о фирме. Формирование требований к кандидатам.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов. Установление контактов с рекрутерскими фирмами	Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты.
<b>Рост</b>	Активная политика привлечения профессионалов.	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев - формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов.	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.
<b>Стабилизация</b>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии.	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест.	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных руководителей

<b>Открытый тип кадровой стратегии</b>			
<b>Стадии жизненного цикла орга- низации</b>	<b>Уровень планирования</b>		
	<b>Долгосроч- ный (strate- гический)</b>	<b>Среднесрочный (тактический)</b>	<b>Краткосрочный (оперативный)</b>
<b>Спад</b>	Не рассматри- вается.	Создание норма- тивных докумен- тов по кадровому аспекту ликвида- ции предприятия. Установление контактов с фир- мами по трудо- устройству.	Оценка персонала с целью сокраще- ния. Консультиро- вание персонала по вопросам про- фессиональной ориентации, про- граммам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости. Кон- сультационная по- мощь персоналу (в первую очередь психологическая). Реализация про- грамм социальной помощи.

О содержании кадровых мероприятий, характерных для органи-  
заций с закрытым типом кадровой стратегии (табл. 1.2.3).

Таблица 1.2.3.

**Содержание кадровых мероприятий, характерных для закрытого  
типа кадровой стратегии**

<b>Закрытый тип кадровой стратегии</b>			
<b>Стадии жизненного цикла орга- низации</b>	<b>Уровень планирования</b>		
	<b>Долгосрочный (стратегиче- ский)</b>	<b>Среднесрочный (тактический)</b>	<b>Краткосрочный (оперативный)</b>
<b>Формиро- вание</b>	Создание соб- ственных (фир- менных) инсти- тутов.	Поиск перспек- тивных студен- тов, выплата сти- пендий, стажи- ровка на пред- приятии.	Привлечение дру- зей, родственников и знакомых.

<b>Закрытый тип кадровой стратегии</b>			
<b>Стадии жизненного цикла орга- низации</b>	<b>Уровень планирования</b>		
	<b>Долгосрочный (стратегиче- ский)</b>	<b>Среднесрочный (тактический)</b>	<b>Краткосрочный (оперативный)</b>
<b>Рост</b>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный - Япония).	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет.	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала.
<b>Стабили- зация</b>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат.	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ.	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» - совмещения.
<b>Спад</b>	Не рассматривается.	Проведение программ переподготовки. Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме.	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников.

## ВЫВОДЫ:

1. Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.
2. Все элементы организации должны соответствовать друг другу, проблемы организации — тем более, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.
3. Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.
4. Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем — спада.
5. Если организации удастся закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития, более длительных периодов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего — стремление к максимальной формализации, затем — ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

## **Глава 3. Основные подходы к управлению персоналом**

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления — обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению — экономического, органического и гуманистического.

### **3.1. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью — бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В табл. 1.3.1. представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1.3.1.

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений  
в рамках экономического подхода**

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
<b><i>Четкая задача для исполнения</i></b>	Сложность адаптации к меняющимся условиям
<b><i>Среда достаточно стабильна</i></b>	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
<b><i>Производство одного и того же продукта</i></b>	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
<b><i>Человек согласен быть деталью ма- шины и ведет себя как запланировано</i></b>	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

### 3.2. ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функ-

ций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 1.3.2).



Таблица 1.3.2.

**Соответствие деятельности по управлению персоналом  
доминирующим потребностям личности**

<b>Доминирующая потребность</b>	<b>Деятельность по управлению персоналом</b>
<b>Самоактуализация</b>	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
<b>Самоуважение</b>	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
<b>Социальные потребности</b>	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
<b>Потребность в безопасности</b>	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
<b>Физиологические потребности</b>	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «функция», «локализация» и «симптом», «связь» и «обратная связь», являющиеся существенными для области управления персоналом.

Так, «функция» традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени.

Однако такого понимания основателя отечественной нейропсихологии, по мнению А. Р. Лурия (1973), оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, таких, как пищеварение и дыхание. Он отмечает:

Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостаза) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается....

В результате автор формулирует важнейший постулат:

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы. Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем. А. Р. Лурия отвечает:

... высшие психические «функции» как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых вносит свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, т. е. местоположении, а с другой, — не так просто определить, где же на-

ходится само это место. Более того, «поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, «симптом» (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации» (там же, с.77).

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга — не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие принципы голографического структурирования организации:

- Храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).
- Создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные).
- Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).
- Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих реше-

ний никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.
- Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных — внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.
- Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл. 1.3.3.

Таблица 1.3.3.

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений  
в рамках органического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1) Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2) Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3) Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4) Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

### 3.3. ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации харак-

терны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культу-

ре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (табл. 1.3.4).

Таблица 1.3.4.

**Соотношение нормативного и ценностного аспектов  
организационной культуры**

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		Характеристика нормативной системы предприятия	
<i>Адаптивность</i>	<i>Консерватизм</i>	Нормы одни для всех	Много норм для различных групп или слоев
<i>Сильная</i>	<i>Сильный</i>	Политический конфликт	Сильная и адаптивная организационная культура
<i>Умеренная</i>	<i>Умеренный</i>	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
<i>Слабая</i>	<i>Слабый</i>	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
<i>Сильная</i>	<i>Слабый</i>	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
<i>Слабая</i>	<i>Сильный</i>	Сильная организационная культура	Конфликт «вакуума власти»



Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1) Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2) Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3) Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4) В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изменение

структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

### 3.4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КУЛЬТУРЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Современный уровень менеджмента (80—90-х годов) предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

- органическую;
- предпринимательскую;
- бюрократическую;
- партиципативную.

Краткое описание организационных культур представлено в табл. 1.3.5.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации (табл. 1.3.6).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая).

Таблица 1.3.6.

Механизмы и инструменты процесса целеполагания

Доминирующая управленческая форма	Задача этапа	Критерий	Технологический инструментарий
<i>Рыночная</i>	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале	Прибыльность	Маркетинг
<i>Демократическая</i>	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Легитимность	Нормативная база, законы
<i>Коллективистская</i>	Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива	Приемлемость	Изучение общественного мнения
<i>Знаниевая</i>	Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации)	Осуществимость	Анализ ресурсов, обстановки при разработке программы
<i>Бюрократическая</i>	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей	Реализуемость задач	Разработка заданий

## ВЫВОДЫ:

1. В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.
2. Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.
3. Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая — организация как личность, где каждый человек — самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту — партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора — мозг — сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями — коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.
4. В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека — как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода — управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и

придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

### Сравнительная оценка этих подходов

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
<i>Экономический</i>	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
<i>Органический</i>	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала — углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
<i>Гуманистический</i>	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации — задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 1.4.1

#### 4.2. ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим пу-

тем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях



и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

**Э Т А П 1 . Нормирование.** Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

**Э Т А П 2 . Программирование.** Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать вни-

мание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

**Э Т А П 3 . Мониторинг персонала.** Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

### 4.3. КАДРОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 1.4.2).

Таблица 1.4.2.

## Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

Тип стратегии организации	Уровень планирования			краткосрочный (оперативный)
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)		
	<i>Открытая кадровая политика</i>			
<i>Предпринимательская</i>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика формирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами		Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<i>Динамического роста</i>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов		Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
<i>Прибыльные</i>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест		Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)

Уровень планирования			
Тип стратегии организации	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<i>Ликвидационная</i>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
<i>Круговорота</i>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
<b>Закрытая кадровая политика</b>			
<i>Предпринимательская</i>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<i>Динамического роста</i>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала

Уровень планирования			
Тип стратегии организации	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<i>Прибыльно-сти</i>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» — совмещение
<i>Ликвидационная</i>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
<i>Круговорота</i>	Создание «инновационных» отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

#### 4.4. УСЛОВИЯ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

- Нормативные ограничения.
- Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1) Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2) Стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется разный состав профессионалов.

3) Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4) Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5) Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;



- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

### **ВЫВОДЫ:**

1. Кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.
2. В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика.
3. Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации также определяют тип кадровой политики.
4. Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

## ***Глава 5. Управление персоналом развивающейся организации***

Цель этой главы — рассмотреть особенности деятельности по управлению персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации.

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют специфического кадрового обеспечения. Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

## 5.1. СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Основная задача на этом этапе — поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, — представить проект потенциальным инвесторам, является бизнес-план.

Если удастся найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Задачи кадровой службы — направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки «отцы-основатели» от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости формализации, определения кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда.

### Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

### Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Вопросы, связанные с проектированием организации и формированием кадрового состава, рассмотрим в следующей главе более подробно. Здесь же уделим внимание вопросу, на который менее всего обращают внимание в первый период существования организации — на формирование кадровой службы.

### **Формирование кадровой службы**

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

- помощь фирме в достижении ее целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;

- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

Штабная структура — специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (*менеджеры по персоналу*).

Линейная структура — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (*линейные менеджеры*).

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть (табл. 1.5.1).

Однако вновь создающейся организации все это «великолепие» широкого многообразия структур и подразделений пока недоступно.

**Что же необходимо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь?**

1) Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом.

- Либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоративном управлении персоналом.

- Либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами.
- Либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда мы будем говорить об уровне исполнителей — сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2) Штат службы управления персоналом. Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

Более точно количество сотрудников ( $Ч$ ), необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле:

$$Ч = \frac{T_1 + K_1}{\Phi_n},$$

где  $T_1$  — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;  $K_1$  — численность персонала;  $\Phi_n$  — фонд оплаты труда.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. 1.5.2.

Таблица 1.5.1.

## Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ		
Отдел кадров	Отдел труда и заработной платы	Отдел (сектор) социального развития
Сектор планирования и развития кадров	Разработка системы оплаты труда	Планирование социального развития предприятия
Оформление движения кадров	Координация тарифов и зарплат	Планирование социальных услуг, предоставляемых персоналу
Группа учета, анализа и информации о кадрах	Совершенствование управления и организационных структур	Медицинское обслуживание
Сектор подготовки и переподготовки кадров	Подготовка коллективных договоров	Работа с профсоюзами
Группа подготовки и переподготовки руководителей и специалистов, резерва на руководящие должности	Экономика и психология труда	
Группа подготовки и переподготовки рабочих		
Руководство и связь с учебными центрами, разработка учебно-методических пособий и программ		
Планирование поступления молодых специалистов и подрастающего поколения		
Связь с советами трудовых коллективов		

Таблица 1.5.2.

## Штаб служб управления персоналом

Отрасль и размер предприятия	Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы	Число сотрудников кадровой службы
Обрабатывающая		
до 500 — 999 чел.	116	1 — 20
1000 — 4 999 чел.	130	2 — 90
свыше 5 000 чел.	352	7 — 126
Исследования и развитие	102	1 — 60
Общественные нужды	154	1 — 110
Больницы	180	1 — 28
Банки	98	1 — 72
Страховые компании	101	1 — 142
Транспортировка и распространение	272	1 — 75
Правительственные учреждения	272	2 — 104
Образование	161	1 — 46
Другие фирмы	194	1 — 120

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 — 100 человек, в Германии — 130 — 150, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек.

3) Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом. При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи (Иванцевия Дж.М., Лобанов А.А., 1993):

- решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) — 33%,
- компенсации и пособия — 28,5%,



- обучение, повышение квалификации — 1%,
- трудовые отношения — 10%.

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ:

США	ФРГ
	<p><i>Административная деятельность:</i> применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.</p>
<p><i>Наем и увольнение:</i> анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.</p>	<p><i>Трудоустройство:</i> прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения.</p>
<p><i>Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья:</i> медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза</p>	<p><i>Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:</i> инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза.</p>
<p><i>Развитие персонала:</i> подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры.</p>	<p><i>Подготовка, переподготовка и повышение квалификации:</i> повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала.</p>
<p><i>Организация заработной платы и компенсаций:</i> разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ.</p>	<p><i>Материальное стимулирование:</i> весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора.</p>

США	ФРГ
<p><i>Обеспечение трудовых отношений:</i> изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.</p>	<p><i>Социальные вопросы:</i> контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов.</p>

### **Система хранения и использования кадровой информации**

Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой, — была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под кадровой информацией можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала.

Кадровое и управленческое делопроизводство прежде всего включает разработку штатного расписания, должностных инструкций,

приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

Внутриорганизационное кадровое планирование включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, произвести оценку затрат на предполагаемое обучение. После чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

## 5.2. СТАДИЯ ИНТЕНСИВНОГО РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Организации удалось пройти самый сложный период — стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации — стадия интенсивного роста.

### Каковы же задачи управления на этой стадии?

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и опти-

мизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существенен вопрос о привлечении нового персонала. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле — командного управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, — проблема размывания корпоративной культуры. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой — удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить груп-

повым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

### Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения

Сначала вспомним основные понятия:

- Организационная культура — интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.
- Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.
- Элементы корпоративной культуры - организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворение потребностей заказчиков и через это - своих собственных. Однако мы не сможем создать эффективную организацию, если она не будет проводить процесс адаптации к внешней среде, приспосабливаться к ее изменениям, разрабатывать наиболее эффективные приемы реагирования. С другой стороны, мы не сможем говорить об организации, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутриорганизационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции (создания целостности). Именно корпоративная культура фиксирует основные задачи организации по внешней адаптации и внутренней интеграции.

Составные части корпоративной культуры — ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции. Какие элементы могут быть выделены?

В рамках процесса внешней адаптации — определения организацией своего места — можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, — это миссия организации, представление о том, для чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос «Зачем»? Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, кто ее заказчики.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, — это описание желаемого будущего организации, представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы «Что будет?» и «Как будет достигнуто будущее?»

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как представление о клиентах, тех кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а с другой стороны, кого организация почитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах — тех, для кого существует организация, существенным образом определяет ее принципы функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом. И даже меняется представление о ценностях организации: для массового клиента — удовлетворение типовых потребностей, для элитарного — особых, индивидуальных.

Не менее важен и вопрос о партнерах. Скажи мне, с кем ты дружишь, и я пойму кто ты! Не в меньшей степени это относится к партнерам организации. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики — особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию внутренней среды организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ технологии деятельности должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов.

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о сотрудниках как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации — носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного центра), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т.д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных структурах. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан

через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

Описание правил поведения в организации может включать:

- осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации — индивидуализм или всемерная кооперация;
- ценности (критерии оценки — что является правильным, а что — неправильным) и нормы (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);
- веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);
- коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);
- критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);
- правила «неформальных отношений» внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);
- внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим);
- что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);



- осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т.д.);
- взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);
- процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов извне, процесс обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);
- трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

Конкретизируя правила поведения в организации, можно проанализировать некоторые программные заявления ряда компаний:

<b>Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении проблем.</b>	<b>Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно, не отвлекая руководителей и коллег.</b>
<b>У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании.</b>	<b>У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и «не лезть не в свое дело».</b>
<b>Мы всемерно поощряем творческий подход к делу.</b>	<b>Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами.</b>
<b>Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки.</b>	<b>Для нас важно точно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников.</b>

Как уже отмечалось, одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации — удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками.

Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять следующие требования:

- принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
- формализовать правила, символы и нормы поведения;
- наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

- поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;
- разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведение, отклоняющееся от норм корпоративной культуры;
- неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;
- моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;
- разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;
- разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
- внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы. Сила корпоративной культуры — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры:

толщина — количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов;

разделяемость — количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;

ясность приоритетов — определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

### 5.3. СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не «доживает» до стадии стабилизации — желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы — есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

#### Что это за проблемы?

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение

затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

**Какие задачи должны быть решены прежде всего в данной ситуации?**

Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов — остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, — и мотивацию персонала.

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры — аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начина-

ет воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, — выбор между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) и развитием (подготовкой организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому, даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

### **Преодоление сопротивления изменениям**

Первое, что необходимо понять менеджеру по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, — это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:

- гибкость организационной структуры — наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования — ликвидация лишних звеньев управления;
- принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре, — ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;
- принципы инновационности, заложенные в положениях кадровой политики, — непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

- аналитичность сознания — способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

➤ диалогичность сознания — способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

философия контракта — заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

философия общей судьбы — уверенность в существовании взаимозависимости между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Степень изменения, которая может быть достигнута, во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению (рис. 5.1). Время — важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов — также важный параметр выбора стратегии изменений.

Можно выделить четыре основных уровня изменений:

1) изменение в знаниях — требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако проблема связана с тем, что почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным и т. д.;

2) изменение в индивидуальных установках (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени

и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс — заболел, испугался за свою жизнь;

3) изменение в индивидуальном поведении — должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе — человек должен получить положительный опыт нового поведения. Продолжая пример с курильщиком, важно, чтобы человек, например под угрозой болезни, не только осознал необходимость порвать с пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат. Например, смог продержаться без курения хотя бы несколько дней. Без этой, хотя бы маленькой победы, он будет считать отказ от курения не возможным для себя, постепенно свыкнется с нависшей угрозой и вернется к прежнему поведению.

4) изменение в групповом поведении — наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций. Группа всегда требует от своего участника поведения, близкого к среднему, позволить отклоняющееся поведение коллектив может только лидеру или «дурачку». Самая большая проблема — создание нового способа коллективного поведения. В подобном случае одним из вариантов преодоления сопротивления новому могло стать обучение всего подразделения одновременно, например, в самой организации.



Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты на изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

Как надо построить процесс подготовки и проведения изменений, для того чтобы он прошел успешно?

- Подведение итогов и восхваление прошлого. Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период с изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.
- Обоснование изменений. Аргументированная причина, объясняющая нововведения.
- Создание преемственности между прошлым и будущим. Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

- выделить лидеров коллектива, групп — людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;
- сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

*Трудности*

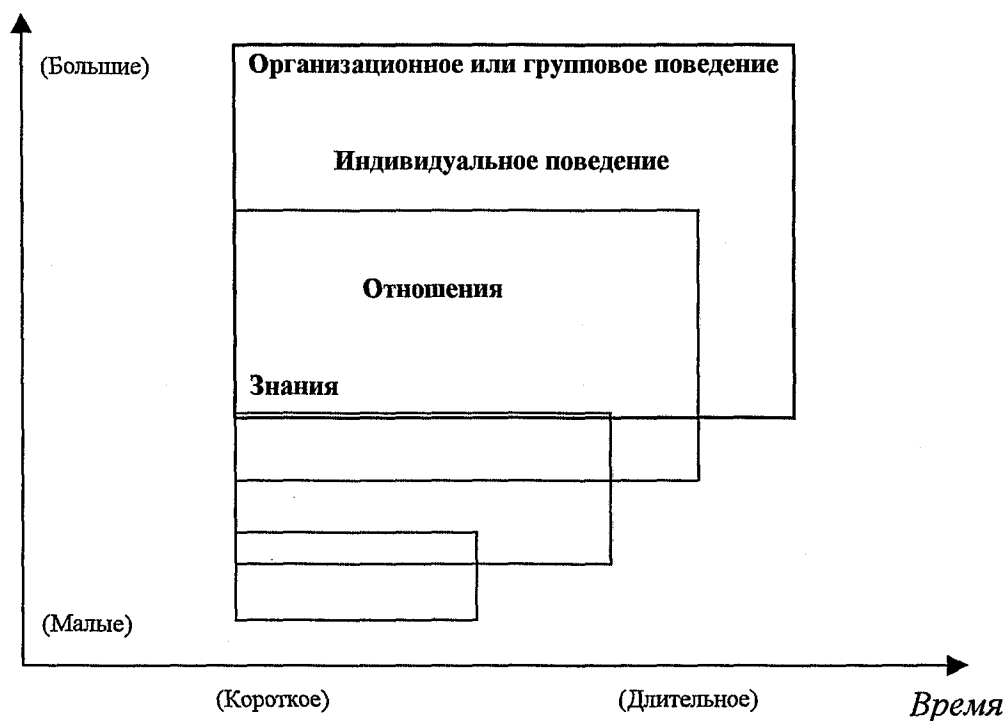


Рис. 5.1. Уровни изменений

- сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;
- организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;
- представить проект сотрудникам организации.

Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

- привлекать внимание к необходимости изменений;
- организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;
- создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;
- учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;
- стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие индивидуальные механизмы принятия изменений:

идентификация — люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;

усвоение — когда люди переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого — потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация.

Промежуточный механизм — апробация. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое соб-

ственное отношению к нему и определить способ принятия. Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

#### 5.4. СТАДИЯ СПАДА (СИТУАЦИЯ КРИЗИСА)

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

- продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно - производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется из вне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее кризисом роста.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов - разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) продукт, а, с другой, — превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить (или дополнить) «технологи». А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятель-

ностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом, и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 1.5.3).

Таблица 1.5.3.

**Типология ситуаций собственно кризиса в организации**

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность	
	Кадровый состав	
Кадровый состав	<i>обладает необходимыми профессиональными навыками</i>	<i>не обладает необходимыми профессиональными навыками</i>
<i>не ориентирован на изменения</i>	Ситуация 1	Ситуация 2
<i>ориентирован на изменения</i>	Ситуация 4	Ситуация 3

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных в таблице.

**СИТУАЦИЯ 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.**

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентацией с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение — конфликт — подкрепление». Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

**СИТУАЦИЯ 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.**

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факто-



рами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т.е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит «перехватит» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

**СИТУАЦИЯ 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.**

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктирования» и постоянного (непрерывного) обучения.

**СИТУАЦИЯ 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.**

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

## ВЫВОДЫ:

1. Задачи кадровой службы детерминируются стадией развития организации.
2. На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу.
3. Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.
4. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.
5. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.
6. Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

## Раздел 2.

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Введение

В данном разделе предпринята попытка описания деятельности по управлению персоналом с точки зрения методов работы менеджера по персоналу. В основе раздела – обобщение успешной практики управления персоналом, осуществленной автором совместно с руководством и работниками кадровых служб соответствующих организаций, а также коллегами-консультантами в период с 1986 г. по настоящее время. Раздел основывается на результатах полевых исследований и консультационного сопровождения 16 отечественных организаций (численностью от 200 до 25000 работающих). В данный раздел включены лишь те методы управления персоналом, которые, согласно нашим данным, могут быть использованы (а во многих случаях и используются) практическими менеджерами по персоналу отечественных организаций.

Сбор материала, включенного в раздел осуществлялся в несколько этапов. На первом (1986-1990 г.г.), автор совмещал в качестве основных профессиональных ролей исследовательскую и консультационную позиции. Логика этого этапа соответствовала следующей последовательности действий автора: диагностика проблемной области – формулирование гипотез – осуществление исследования – анализ результатов - разработка рекомендаций – передача рекомендаций заказчику. В итоге оказалось, что даже небольшого изменения во внешней среде или внутренней ситуации было достаточно для того, чтобы организация вновь приглашала консультанта. При

этом складывалось впечатление, что предыдущего «сеанса» встреч с консультантом будто бы и не было. Все нужно было начинать сначала.

В этих случаях складывалось впечатление, которое неоднократно отмечалось в том числе и зарубежными коллегами, что у заказчика нет серьезных намерений менять действительность и он использует данные исследований социального психолога - практика прежде всего для того, чтобы показаться озабоченным, прогрессивным, научно мыслящим и т.п. (Шихирев, 1999, с.171).

На втором этапе (1990-1994 г.г.), который совпал с коренными изменениями в жизни страны, автору пришлось в значительной степени изменить стратегию исследований и консультационную практику собственной работы. К указанным выше профессиональным позициям прибавилась роль тренера или наставника. В логическую цепочку последовательности действий пришлось включить «исследование действием», а также серьезно изменить итоговую фазу работы. Речь идет о том, что между разработкой рекомендаций (внутренним аспектом деятельности консультанта-исследователя) и передачей этих рекомендаций заказчику (внешним аспектом) должно происходить нечто очень важное с точки зрения успешности работы в целом. Именно здесь происходит принятие, если угодно интериоризация основных рекомендательных моментов прикладного социально-психологического исследования, позволяющая рассчитывать на действительное внедрение его результатов в практику деятельности управленческого персонала.

Анализ предыдущего этапа показал, что:

Решение практических проблем консультируемой организации является большим приоритетом, чем строгое следование принципу «чистоты» используемого для этого теоретического знания. Из чего

следует правило: консультируемой организации безразлично, предметом или объектом какой науки она в данный момент является. Не бойся быть эклектичным, если это позволяет быть результативным.

Основным индикатором эффективности прикладной работы социального психолога, прежде всего, являются позитивные изменения в консультируемой организации. Из чего следует правило: согласовывай проект и результаты каждого этапа работы с заказчиком, при этом старайся максимально вовлекать его в эту работу, даже если при этом его придется обучать.

Одного осознания работниками организации того, что проблему можно решить недостаточно для того, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо еще и знание о том, как это сделать и уместное использование соответствующих методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью мы понимаем адекватность используемого метода конкретной ситуации в организации. Из чего можно сформулировать следующее правило: важно не только вовлечь представителей консультируемой организации в процесс совместной работы с консультантом. Важно, чтобы они были хорошо оснащены соответствующими методами решения возникающих проблем.

Известные на сегодня методы управления персоналом, апробированные в ряде отечественных организаций, и адаптированные в деятельность кадровых служб, могут быть объединены в три подгруппы:

- методы формирования кадрового состава организации,
- методы поддержания работоспособности персонала
- методы оптимизации кадрового состава.

## **Глава 6. Методы формирования кадрового состава**

### **6.1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Факторы проектирования организаций**

Факторы проектирования организаций — это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде мы можем выделить четыре группы факторов:

- внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- технология работ и тип совместной деятельности;
- особенности персонала и корпоративной культуры;
- прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

#### **К факторам внешней среды относятся:**

- сложность внешней среды, которая определяется количеством и степенью схожести факторов, влияющих на организацию;
- динамизм внешней среды, который связан со скоростью изменения факторов, влияющих на организацию извне.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях (рис. 6.1):

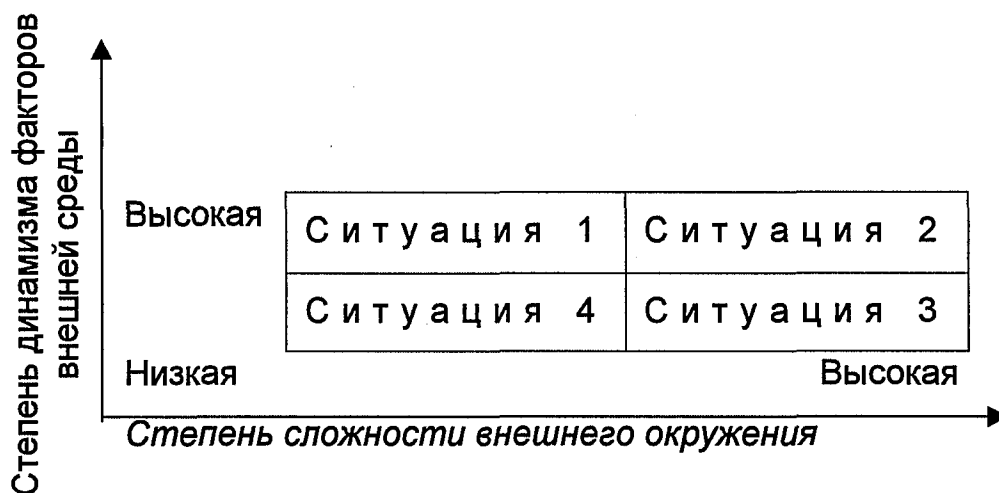


Рис. 6.1. Основные типы ситуаций в зависимости от факторов внешней среды

Рассмотрим более подробно возможные варианты ситуаций:

**СИТУАЦИЯ 1** характеризуется умеренно-высокой неопределенностью: факторов немного, они схожи между собой, однако часто меняются, причем можно спрогнозировать возможность и логику их изменений. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, производящих товары народного потребления, например, одежду. Для предприятий, работающих в подобной среде, может быть эффективна функциональная организационная структура, построенная, например по продуктному или потребительскому принципу.

**СИТУАЦИЯ 2** характеризуется высокой неопределенностью: факторов много, факторы не схожи и к тому же постоянно меняются по непредсказуемым траекториям. Такая ситуация может сложиться в отраслях, производящих сложное современное оборудование, например современные компьютерные системы. Для таких организаций наиболее эффективной может оказаться проектная (или матричная при достаточном количестве одновременно осуществляемых проектов) организационная структура.



**СИТУАЦИЯ 3** характеризуется умеренной неопределенностью: факторов много, они не похожи друг на друга, однако ситуация достаточно стабильна, факторы почти не изменяются. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, связанных со сложным производством, зависящим от множества аспектов ситуации, но достаточно стабильных и традиционных, например, поиск, добыча и переработка полезных ископаемых. Для подобных организаций может быть эффективна линейная организационная структура, усиленная функциональными связями.

**СИТУАЦИЯ 4** характеризуется низкой неопределенностью: она практически стабильна — факторов мало, факторы схожи и практически неизменны. Такая ситуация может наблюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

Технология работ и тип совместной деятельности. С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы (рис. 6.2).

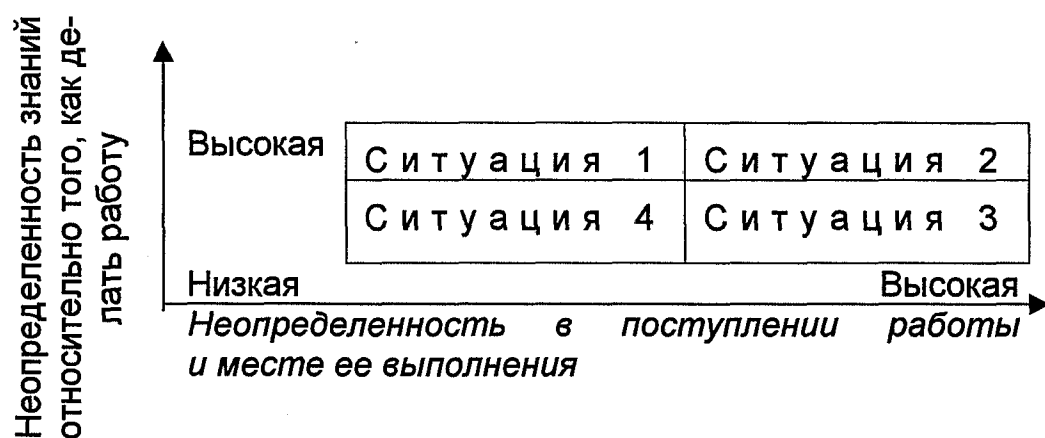


Рис. 6.2. Влияние некоторых компонентов технологии на проектирование организации

Рассмотрим более конкретно представленные ситуации.

**СИТУАЦИЯ 1** может наблюдаться в подразделениях, выполняющих достаточно инновационную и малоалгоритмизируемую деятельность, однако регулярно и в предсказуемом временном режиме. Это могут быть такие структуры, как отдел маркетинга, отдел финансирования, технический отдел, отдел снабжения.

**СИТУАЦИЯ 2** может наблюдаться в подразделениях, выполняющих инновационную деятельность, но не имеющих четких данных о времени поступления работы, мало предсказуемую по времени ее начала и окончания. Как правило, это подразделения, связанные с преодолением кризисных или конфликтных ситуаций, структуры высшего управления.

**СИТУАЦИЯ 3** может присутствовать в подразделениях, выполняющих несложную, алгоритмизированную деятельность, но с большой неопределенностью временного графика работы, например ремонтный цех, обслуживающий персонал, кадровая служба.

**СИТУАЦИЯ 4** характеризуется высокой определенностью как по отношению времени поступления работы, так и порядка ее выполнения. Для подразделений все заранее запланировано: и что делать, и когда делать. Это могут быть подразделения конвейерной сборки, отдел охраны, отдел автоматизации, измерительная лаборатория и др.

Для подразделений, работающих в разной технологии, могут быть эффективны разные типы организационных структур (табл. 2.6.1):

**Сопоставление технологий работы подразделений  
оргструктурам**

Технология работ	Тип совместной деятельности	Тип организационной структуры
Ситуация 1	Совместно-индивидуальная	Проектная
Ситуация 2	Совместно-творческая	Матричная
Ситуация 3	Совместно-взаимодействующая	Линейная с функциональными связями
Ситуация 4	Совместно-последовательная	Линейная

Особенности персонала и корпоративной культуры. Какие особенности персонала и корпоративной культуры необходимо учитывать при создании организационной структуры?

Наиболее существенными в данном отношении могут оказаться:

- уровень подготовки;
- способность к командной работе;
- тип управленческой роли;
- тип организационной культуры.

Уровень подготовки — если в организации достаточно высококвалифицированный персонал, то даже при использовании линейной структуры можно создавать достаточно «плоские» организационные «вертикали», минимизируя количество звеньев управления. Это даст возможность расширить зону контроля руководителя. Если же персонал подготовлен недостаточно и требуется частое вмешательство руководства в исполнительскую деятельность (в виде контроля и оказания помощи), то целесообразнее использовать «высокую» организационную «вертикаль». Безусловно, что более подготовленный персонал сможет эффективно работать в гибких (адаптивных) структурах и в их случаях вполне оправдано использование проектных и матричных вариантов. Одним из путей изменений организационной

структуры в направлении от линейной к матричной с учетом уровня квалификации персонала может быть введение функциональной организации, подготовка в ее рамках достаточного количества профессионалов, а затем переход к адаптивным структурам. Такой путь организационного преобразования может быть использован при одновременном проведении реорганизации и подготовки персонала.

Способность к командной работе — стремление специалистов организации к активной групповой деятельности, умение формулировать цели совместной работы, изменять структуру группы и распределение ролей в ней в зависимости от специфики задач и условий ее выполнения. Таким образом, в рамках этого параметра нас будет интересовать желание и умение людей работать совместно.

Естественно, что адаптивные организационные структуры (проектные и матричные) предъявляют особые требования к персоналу с точки зрения умения работать в команде. Проект — образование, создаваемое для решения конкретной задачи в определенный срок. В рамках проекта все должны суметь сделать максимум для достижения цели, ни одна задача не может быть решена эффективно, если группа не договорится о целях и планах деятельности и каждый не сможет сработать максимально эффективно. Для матричной структуры эти требования еще более жесточаются, поскольку, возможно, каждому специалисту придется работать одновременно по нескольким проектам и соответственно в рамках разных команд. Понятие команды в матричной организационной структуре становится несколько «виртуальным» — эта группа может не встречаться достаточно длительное время, разные специалисты могут включиться на разных этапах, они должны органично влиться в общую деятельность. Таким образом, если в организации нет достаточного количества специалистов, способных к командной работе, она будет вынуждена больше использовать именно линейные оргструктуры.

Тип управленческой роли — наличие в организации руководителей, способных выполнять разные управленческие роли, также определяет выбор организационной структуры (табл. 2.6.2):

Таблица 2.6.2

### Типы управленческих ролей

Тип Управленческой роли	Организационная структура			
	Линейная	Функцио- нальная	Проектная	Матрич- ная
<i>Руководитель</i>	х	х	х	х
<i>Администратор</i>	х			
<i>Организатор</i>		х	х	х
<i>Управленец</i>			х	х

Тип организационной культуры. Конечно, мы не сможем рассмотреть здесь все многообразие конкретных корпоративных культур, возьмем за основание типологию организационных культур, которая рассматривалась в главе 3. Тип совместной деятельности, тип отношений и ценностей, характерных для разных организационных культур, будет детерминировать и тип адекватной организационной структуры (табл. 2.6.3):

Таблица 2.6.3

### Соответствие типа организационной культуры типу оргструктуры

Тип организационной культуры	Тип организационной структуры
<i>Предпринимательская</i>	Проектная
<i>Партиципаторная</i>	Матричная
<i>Органическая</i>	Линейная с функциональными связями, горизонтальными группами по типу «семьи»
<i>Бюрократическая</i>	Линейная

Прототипы и уже существующие организационные структуры.

Для учета этого параметра необходимо ознакомиться с аналогичными организациями. Для получения информации можно воспользоваться специальной литературой, литературой по менеджменту, пройти стажировку в аналогичных компаниях, обратиться за помощью к консультантам. Делая выбор из ряда возможных прототипов, необходимо учитывать и стратегию организации, специфичную для каждой фирмы.

**Что же необходимо учитывать при построении организации?**

- Цель управления и тип управления, который будет использоваться в организации, что косвенно связано с типом организационной и корпоративной культуры.
- Особенности потребителей, те ожидания, которые они могут предъявлять к организации. Например, элитарному потребителю нельзя предлагать конвейерное производство (линейную организационную структуру), значит, для реализации его заказа необходимо создавать небольшие проектные группы.
- Территориальное размещение филиалов фирмы. Если фирма рассредоточена, то создать единую линейную структуру сложно, слишком много времени будет уходить, например, на передачу информации, следовательно, больше полномочий нужно передать филиалам, постепенно приближая их к работе в проектной структуре.

## Этапы проектирования организации

Проектирование организации осуществляется в четыре этапа.

1) Определяются цели и результаты деятельности — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2) Определяются связи с внешней средой — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3) Разделяются процессы — по стадиям, по уровням иерархии.

4) Группируются функции. Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны две стратегии: группировка работ вокруг ресурсов и вокруг результата деятельности.

При создании организационной структуры возможна следующая группировка функций (рис. 6.3):

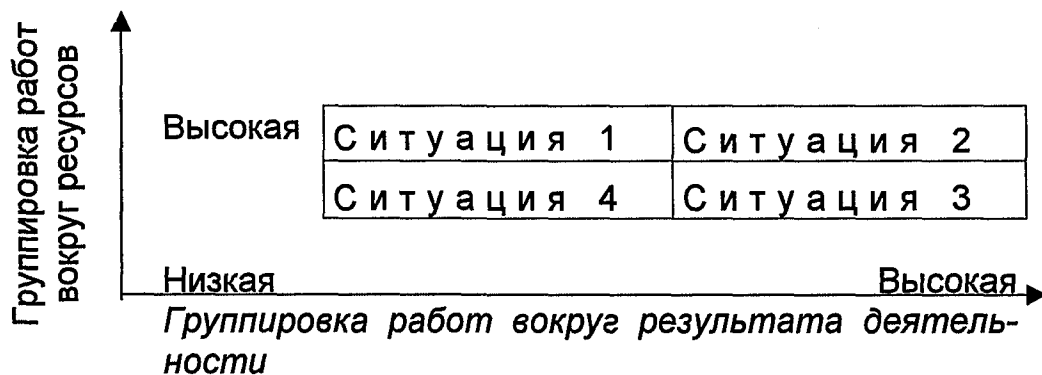


Рис. 6.3. Группировка функций при создании организационной структуры

**СИТУАЦИЯ 1** — группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности клиента организации. Если организация в большей степени ориентирована на свои ресурсы, то специфика самой деятельности становится менее важной, что приводит к широкой специализации и внедрению гибких, *адаптивных организационных структур* (например, региональное объединение продавцов).

**СИТУАЦИЯ 2** — в группировке работ большое значение имеют и ресурсы, и конечный продукт, что приводит к очень высокой специализации самой организации и созданию особо жестких (*линейных*) организационных структур с хорошо организованными вертикальными связями и возможной автономностью отдельных частей (например, армейские подразделения, производственные объединения).

**СИТУАЦИЯ 3** — большая ориентация на продукт, объединение вокруг результата деятельности с малой ориентацией на ресурсы. Это может быть естественным для высокотехнологичных видов деятельности, где требуется усиление *функциональных* связей. Примером может служить организация, объединяющая в своей структуре производственную часть и торгующие подразделения, например, разработка сложных компьютерных сетей и программного оборудования для конкретных заказчиков.

**СИТУАЦИЯ 4** — в данном случае низка как ориентация на группировку вокруг ресурсов, так и вокруг продукта деятельности. Эта ситуация может сложиться в организациях, ведущих поиск, исследования и готовых включаться практически в любое направление. Для эффективного функционирования такой организации необходима гибкая, адаптивная, минимально затратная организационная структура — проектная или матричная.



5) Определение внутренних связей. Например, вертикальных — горизонтальных, формальных — неформальных, функциональных, подчиненности.

6) Определение масштаба управляемости и контроля (диапазон контроля). Количество подчиненных, которые могут непосредственно выходить на руководителя, во многом будет обусловлено: схожестью работ, территориальной удаленностью работ, сложностью работ, уровнем подготовки подчиненных, уровнем профессионализма руководителя, степенью ясности в делегировании прав и ответственности, степенью четкости в постановке целей, степенью стабильности организации, техникой коммуникации, потребностью в личных контактах с подчиненными.

7) Определение иерархии организации и ее звенности (высокие или низкие организационные структуры будут выбраны). Тип организационные структуры и уровень иерархии во многом определяют диапазон контроля, наличие ресурсов и многие другие параметры (о которых мы говорили выше).

8) Распределение прав и ответственности. Определение принципов руководства. Возможны два основных подхода:

- принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие);
- принцип распределения полномочий по уровням (двойное подчинение).

9) Определение уровня централизации и децентрализации, т.е. количества и типа решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

10) Выбор стратегического принципа функционирования — что организации будет более важно: дифференциация — выделение частей (элементов) в ответ на воздействие внешней среды или инте-

грация — повышение внутреннего единства и уровня сотрудничества внутри организации.

Важно помнить, что процесс организационного развития — это процесс постоянных организационных изменений. Важно поддерживать потенциал организационной структуры с точки зрения его адекватности трем основным параметрам организации:

- содержания деятельности — деятельность развивается, изменяются технологии,
- особенностей персонала — приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т. д.,
- внешней среды — появляются новые нормы, законы, конкуренты, партнеры и т. д.

Поэтому процесс проектирования организации превращается в достаточно регулярную деятельность руководства организации. В связи с этим важно учитывать необходимость создания внутренних условий для осуществления изменений в организации.

11) Проведение изменений, способствующих сохранению фирмой занятых позиций, как самостоятельный этап деятельности, как правило, может состоять из следующих шагов или основных подэтапов (рис. 6.4):



Рис. 6.4. Этапы организационных изменений

### Современные тенденции реформирования организационной структуры

В настоящее время многие фирмы выбирают функциональный тип структуры, что дает возможность учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, а в конечном итоге организации приходят к дивизиональному типу структуры (региональной или продуктной).

Такие структуры характеризуются наличием:

- оперативных подразделений с широкими полномочиями;
- многоуровневой организационной структуры;
- делегированием полномочий;
- выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

Однако дивизиональная структура обладает рядом параметров, способных снизить ее эффективность в современной ситуации:

- явным различием мировоззрений специалистов разных подразделений, что приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;
- различием, а иногда и взаимоисключительностью целей различных подразделений, что может приводить к конфликтам между подразделениями (например, в интересах производственного звена выпуск продукции одного типа в течение более длительного периода, что приводит к снижению издержек на переналадку оборудования, а в интересах отдела сбыта, работающего с разными покупателями, — быстрый переход с одного типа продукции на другой);
- ограничения в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденции к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);
- независимостью отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующей интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;
- неспособностью стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.

Таким образом, дивизиональная организационная структура не дает возможности подразделениям сконцентрировать и объединить свои усилия.

Направления развития. Больше внимание уделяется горизонтальным процессам, пересекающим рамки структурных подразделений, объединяющих отдельные задачи в целое. Примером такого

подхода является комплексное управление, которое не требует разработки новой организационной структуры, а представляет собой новый набор управленческих процессов и управленческих структур, связанных с ним функций и задач менеджеров на различных уровнях управления.

Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

- введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижение эффективности управления;
- переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- переходом от контроля за работниками, к развитию их способностей и расширению перспектив.

Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:

- предпринимательский — поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательство в первичном звене управления;
- интеграционный — сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;
- инновационный — стимулирование и управление изменением и нововведением.

Одно из основных отличий нового подхода — порядок выработки организационных целей и задач. Ранее стратегические задачи формулировало высшее руководство, но стратегии эффективны лишь тогда, когда вписываются в масштабные организационные задачи. Это означает, что необходимо создание такой организации, в которой персонал способен стать приверженцем стратегических це-

лей, быть ориентированным на изменение и на участие в развитии фирмы.

## 6.2. ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы (Румянцева З.П., Саломатина Н.А., 1995):

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

### Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

### **Расчет потребности в персонале**

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где  $Ч$  — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;  $ДП$  — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где  $ОП$  — объем производства;  $В$  — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).



Дополнительная потребность в кадрах ДП — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = A_{пл} - A_{б},$$

где  $A_{пл}$  и  $A_{б}$  — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} S K_{в},$$

где  $K_{в}$  — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 % от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности...);
- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

#### Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя  $A$  (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = C_p S K_n,$$

где  $C_p$  — среднесписочная численность работающих;

$K_n$  — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

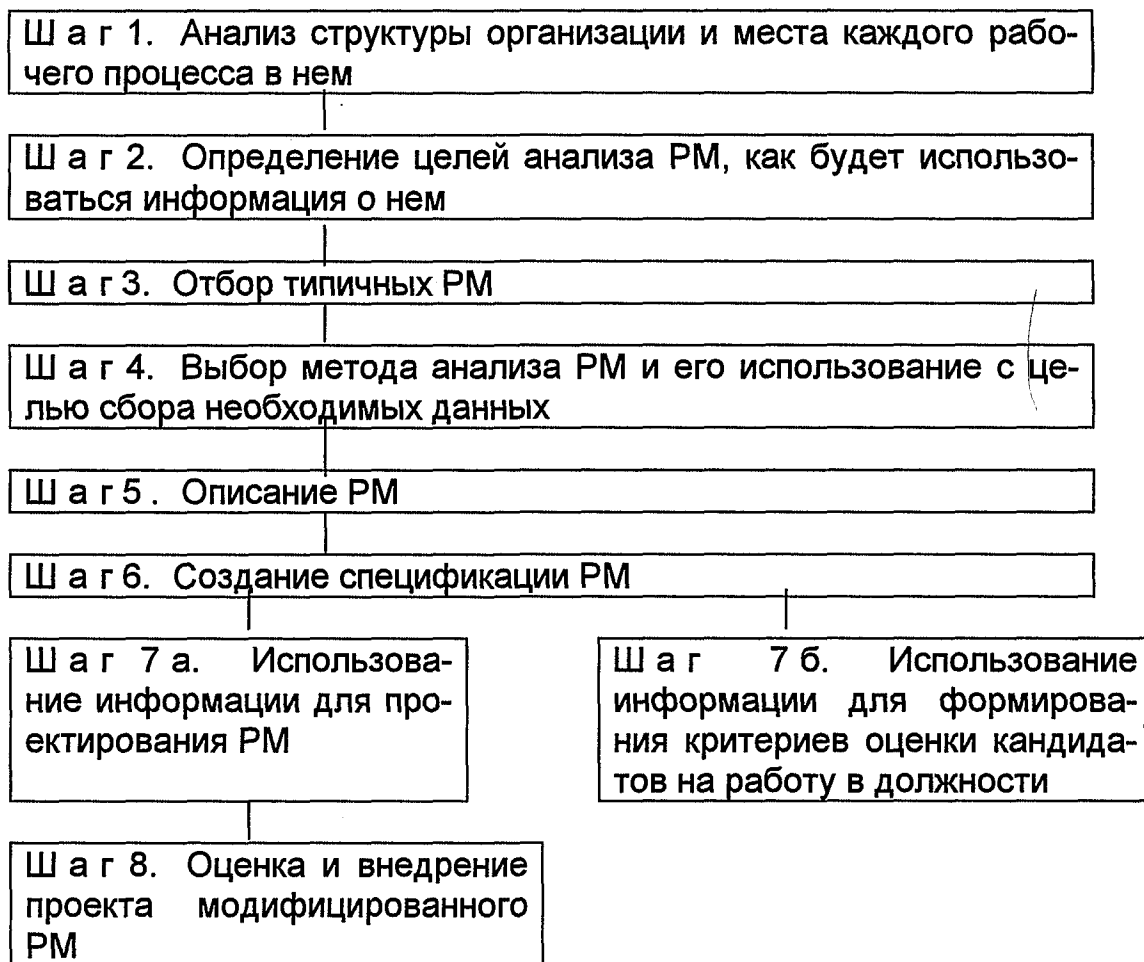
### 6.3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

#### Цели и стадии анализа деятельности

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

- сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;
- какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;
- как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
- какой режим работы оптимален для данного рабочего места;
- какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;
- как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

Можно выделить (рис. 6.5) следующие стадии анализа и конструирования (рационализации) рабочего места (Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А., 1993).



**Рис. 6.5. Стадии анализа и конструирования рабочего места (РМ)**

Информация о существующих рабочих местах, собранная в ходе реализации шагов 1—6, может быть использована:

- для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника. Спроектированные варианты тщательно проверяются в ходе 8-го шага с целью выявления и устранения недостатков;
- для формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности (шаг 7б).

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации следующих кадровых программ (Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А., 1993):

Наименование программы	Содержание информации и цели ее использования
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью
Подбор сотрудников	Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель.
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для РМ
Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки
Планирование карьеры и продвижения по службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной оценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

## Типовая структура профессиограммы

Профессиографический анализ — анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность.

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения, как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

### 1. Описательные характеристики деятельности.

#### 1.1. Параметрическое описание (целостное):

- а) название организации;
- б) статус организации;
- в) структура организации;
- г) цели и задачи организации;
- д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;

е) принципы и нормы, принятые в организации.

#### 1.2. Морфологическое описание (по элементам):

- а) применяемые средства труда;
- б) рабочее место;
- в) основные элементы деятельности (действия, операции);
- г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

#### 1.3. Функциональное описание:

- а) последовательность операций, действий, «технология» деятельности;

б) режим труда и отдыха;

д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности:

а) выделенные задания, их описание;

б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. Психограмма:

а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;

б) профессионально важные качества исполнителя.

**П Р И М Е Р :**

Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу (Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А., 1993).

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации X. Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу:

1) Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.

2) Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личные контакты.

3) Проводить собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.

4) Совецается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.

5) Организует тестирование работников.

6) Разрабатывает системы обучения персонала.

7) Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.

8) Ведет кадровую документацию.

9) Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

### **Спецификация рабочего места менеджера**

В качестве примера приведем спецификацию рабочего процесса менеджера по управлению персоналом (Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А., 1993):

1) Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.

2) Образование. Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

3) Знания, навыки и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

4) Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

#### 6.4. ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАНДИДАТОВ НА РАБОТУ В ОРГАНИЗАЦИЮ

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

##### Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;



- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

**Факторы внутренней среды:**

- кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма...;
- образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

**Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу**

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата:

<b>Действия потенциального кандидата</b>	<b>Задачи менеджера по персоналу</b>
<p><b>Шаг 1.</b> Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места</p>	<p><b>Шаг 1.</b> Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.</p>

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p><b>Шаг 2.</b> Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующие доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.)</p>	<p><b>Шаг 2.</b> Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</p>
<p><b>Шаг 3.</b> Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т. д.</p>	<p><b>Шаг 3.</b> Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.</p>
<p><b>Шаг 4.</b> Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур</p>	<p><b>Шаг 4.</b> Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса, в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры</p>
<p><b>Шаг 5.</b> Постоянное наблюдение, в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.</p>	

### Кто занимается набором персонала

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует следующая таблица 2.6.4:

Таблица 2.6.4.

#### Действия менеджеров при приеме кандидатов на работу

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
<i>Постановка задач приема на работу</i>	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы
<i>Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора</i>	Принятие решения о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
<i>Решение о методах набора</i>	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
<i>Набор претендентов из колледжей</i>	Иногда выпускников колледжей	Набором служащих из колледжей
<i>Изучение эффективности набора</i>	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

#### Источники привлечения кандидатов

Внутренние источники — это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутрен-

ний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.) (Щекин Г.В., 1992).

**Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.**

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы (Шкатулла В.И., 1995) внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при перераспределении персонала;
- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы

(если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критерий поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, с тем, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно уже в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при набо-

ре), например, образование, особый опыт работы, или наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует следующая таблица 2.6.5 (Управление персоналом, 1998):

Таблица 2.6.5.

**Достоинства и недостатки источников комплектования  
организации кадрами**

<b>Источники</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<b>Внутренние</b>	Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала	Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»
<b>Внешние</b>	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и приемы работы	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих

**Альтернативы найму**

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;

- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

### **Затраты на привлечение персонала**

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полугодовому окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является *поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе)*. Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.



По данным ряда исследователей (Травин В.В., Дятлов В.А., 1995), можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников (табл. 2.6.6):

Таблица 2.6.6.

### Эффективность методов поиска и подбора персонала

Методы поиска и подбора персонала	Результат от общей суммы всех видов (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
Публикация объявлений	32	1	40
Различные агентства	14	2	32
Прямое распределение в колледжах	8	2	13
Набор внутри компании	7	10	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

### Оценка качества найма

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно ис-

пользовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле (Травин В.В., Дятлов В.А., 1995):

$$K_n = (P_k + P_r + O_p) : Ч,$$

где  $K_n$  — качество набранных работников, %;

$P_k$  — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$P_r$  — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_p$  — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

### **Временный найм персонала**

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

## 6.5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### Цели и этапы адаптации

Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое

сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

*Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.*

**ЭТАП 1. Оценка уровня подготовленности** новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

**ЭТАП 2. Ориентация** — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом (табл. 2.6.7):

Таблица 2.6.7.

**Распределение обязанностей между непосредственным руководителем новичка и менеджером по персоналу**

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения ориентационной программы затрагиваются следующие вопросы:

1) *Общее представление о компании:*

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;

➤ информация о руководителях.

**2) Политика организации:**

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

**3) Оплата труда:**

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

**4) Дополнительные льготы:**

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

**5) Охрана труда и соблюдение техники безопасности:**

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;

- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

**6) Работник и его отношения с профсоюзом:**

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

**7) Служба быта:**

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

**8) Экономические факторы:**

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое

пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

**1) *Функции подразделения:***

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

**2) *Рабочие обязанности и ответственность:***

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

**3) *Требуемая отчетность:***

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

**4) *Процедуры, правила, предписания:***

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;



- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

5) *Представление сотрудников подразделения* (Управление персоналом, 1998).

**ЭТАП 3. Действенная адаптация.** Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

**ЭТАП 4. Функционирование.** Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс

адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

### **ВЫВОДЫ:**

1. Формирование кадрового состава — одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу.
2. Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуации во внешней среде и технологии деятельности, структуру фирмы; рассчитать потребность в персонале.
3. Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

## ***Глава 7. Методы поддержания работоспособности персонала***

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют *общую* (потенциальную) *работоспособность* — те ресурсы, которые в принципе могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил, и *фактическую* (стандартную) *работоспо-*

*способность* — те ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

- эффективные системы оценки и стимулирования труда;
- использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;
- программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;
- методы планирования карьеры.

#### 7.1. НОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ТРУДА

*Производительность труда* — количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда.

##### *Цели и факторы повышения производительности труда*

Основная проблема организаторов производства в данной области вне зависимости от форм собственности — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении являются (Чайлд Дж., 1990):

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов (Проблемы организации, нормирования и производительности труда, 1995):

- краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, циклические колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);
- долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

На рис. 7.1 представлены основные компоненты оценки производительности.

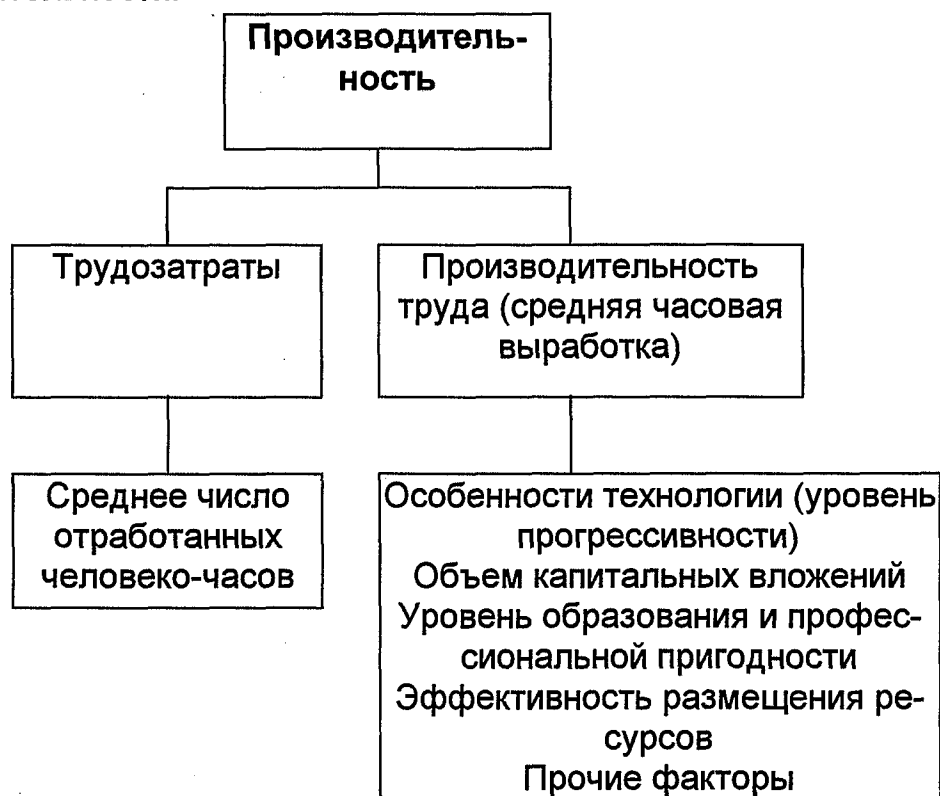


Рис.7.1. Основные компоненты оценки производительности

Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и каче-

ством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

1) Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на:

- стоимость контроля качества;
- стоимость гарантированного ремонта;
- численность производственных рабочих;
- численность всего персонала;
- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

Управление производительностью труда включает следующие

элементы:

- управление качеством;
- планирование процедур повышения эффективности;
- измерение трудозатрат и нормирование труда;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при

постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

### Нормирование труда

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. Основные цели нормирования:

- планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

- 1) анализ деятельности;
- 2) расчет и утверждение базовых норм;
- 3) мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;
- 4) внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;
- 5) мониторинг норм труда.

Методы нормирования труда. Основные методы:

- традиционный — хронометраж, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;

- оценка «стоимости труда» (Проблемы организации нормирования и производительности труда, 1995) — стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;
- определение «плавающего тарифа». Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации. В соответствии с этим методом заработок работника  $Z$  определяется путем умножения тарифного заработка  $Z_t$  на коэффициент увеличения заработной платы  $K_u$ :

$$Z = Z_t \times K_u.$$

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка определяется по формуле

$$K_u = \text{ФОТ} \div Z_t,$$

где **ФОТ** — фонд оплаты труда, определяемый как процент от доходов организации.

В условиях рыночной экономики процент от доходов может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции), так как

$$Z_t = C \times T_{шт} \times K,$$

где **C** — часовая тарифная ставка;

Тшт — штучная норма времени;

К — количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше  $Z_t$ , тем меньше  $K_u$ . Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент  $K_u$ , а ФОР останется неизменным.

Нормирование управленческого труда. Из-за нерегламентированности, изменчивости деятельности инженерно-технического и управленческого персонала традиционные методы нормирования их труда могут оказаться неэффективными. В настоящее время используются следующие методы нормирования управленческого труда (Техника, технология и кадры управления производством, 1973):

- метод аналогии — основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий;
- метод укрупненных нормативов численности — основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям;
- метод прямого нормирования (для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть расчленены на повторяющиеся операции) — через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

Штат персонала, занимающегося нормированием труда. Расчет штата нормировщиков производится с учетом анализа затрат времени на проведение нормировочных работ в течение определенного периода.

Как показывает опыт Великобритании, в среднем затраты времени составляют три дня на разработку новых норм в расчете на одного рабочего, время на пересмотр и выполнение документации может быть условно принято равным 1,5 дням (Фильев В.И., 1996).



Анализ показывает, что по мере увеличения размера предприятий число нормировщиков в расчете на каждые 100 рабочих быстро уменьшается:

Размер предприятия (численность рабочих)	Средняя численность штата нормировщиков	Число нормировщиков на 100 рабочих	Число рабочих на одного нормировщика
200	1	3.00	67
500	5	1.00	100
1 000	8	0.77	125
2 000	13	0.67	154
4 000	24	0.60	167
6 000	32	0.53	188
8 000	37	0.46	216
10 000	40	0.4	250

### Оценка труда

Оценка труда обычно включает мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо (Управление персоналом, 1998):

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;

➤ система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных (табл. 2.7.1) уровня оценки (Холлинг Х., Кокавеч И., 1995).

Таблица 2.7.1.

### Основные уровни оценки труда

№	Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1.	Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2.	Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда Интервью Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3.	Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

### Основные подходы к оценке труда

1) Оценка результата (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2) Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал

необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4) Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

### **Методы оценки труда**

Методы индивидуальной оценки. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

### **ПРИМЕР ОЦЕНОЧНОЙ АНКЕТЫ (фрагмент)**

Заполняется самим работником

#### **1. Общение с коллегами:**

пишу ясно и кратко  
говорю ясно и кратко  
хорошо работаю с коллегами  
хорошо работаю с подчиненными  
хорошо работаю с начальниками  
учтив, всегда помогаю клиентам  
убедительно излагаю идеи

#### **2. Навыки работы/опыт**

всегда завершаю рабочие заседания  
знаю основные аспекты работы  
немного нуждаюсь в контроле  
иногда делаю ошибки  
работаю по графику  
знаком с современными достижениями в данной области

### 3. Планирование работы

устанавливаю себе реальные задачи  
точно анализирую запросы и нужды  
результативен  
разрабатываю большое количество решений  
эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

### 4. Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке  
распределяю задания должным образом  
проверяю эффективность действий  
определяю основные цели работы  
экономлю и эффективно использую время

### 5. Контроль

твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур  
определяю приемлемые стандарты качества  
не выхожу за рамки установленных расходов

### 6. Прочие качества

знаю, где искать информацию  
разрабатываю и развиваю творческие идеи  
хорошо справляюсь с работой при наличии давления  
приспосабливаюсь к переменам  
принимаю хорошие решения

Подпись работника \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Модификация оценочной анкеты — сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо», в результате че-

го появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

### **ПРИМЕР СРАВНИТЕЛЬНОЙ АНКЕТЫ *(фрагмент)***

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку «1» получает наиболее характерная черта работника, оценку «4» — наименее характерная черта.

- \_\_\_\_\_ не ждет проблем
- \_\_\_\_\_ схватывает объяснение «на лету»
- \_\_\_\_\_ редко теряет время
- \_\_\_\_\_ с ним легко разговаривать
- \_\_\_\_\_ становится лидером при работе в группе
- \_\_\_\_\_ теряет время на необходимые аспекты работы
- \_\_\_\_\_ спокоен и невозмутим при любой ситуации
- \_\_\_\_\_ много работает

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

**БЛАНК ПО ОЦЕНКЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ УСТАНОВОК  
ИНЖЕНЕРНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ**

(непосредственно связанная с исполнением проектов)

(фрагмент)

Фамилия инженера \_\_\_\_\_

—9—	Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом
—8—	
—7—	Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий
—6—	
—5—	Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий
—4—	
—3—	Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием
—2—	
—1—	Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

### БЛАНК НАБЛЮДЕНИЯ ЗА ПОВЕДЕНИЕМ (фрагмент)

#### Поведение на работе

**1 Приходит на работу пять дней в неделю**

Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

**2 Приходит на работу вовремя**

Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

**3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает**

Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

**4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия**

Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
------------------	---	---	---	---	---	-----------------



Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок (Управление персоналом, 1998). Например:

10%	—	неудовлетворительно
20%	—	удовлетворительно
40%	—	вполне удовлетворительно
20%	—	хорошо
10%	—	отлично
<hr/>		
всего	—	100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

### **Сообщение результатов оценки**

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возмож-

- ность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
  - упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;
  - оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
  - самооценка работника.

## 7.2. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами) (табл. 2.7.2):

Таблица 2.7.2.

**Распределение функций по проведению аттестации между менеджерами и кадровыми службами**

<b>Линейные руководители</b>	<b>Кадровые службы</b>
	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Разрабатывают нормативные и методические материалы
	Организуют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Контролируют реализацию аттестационных процедур
	Обрабатывают и анализируют данные
	Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и

потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя

наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы (Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров, 1995).

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоя-

щий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на «групповые нормы» трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

### **Этапы аттестации**

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

**Подготовка**, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика про-

ведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

#### **Проведение аттестации:**

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

#### **Подведение итогов аттестации:**

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

### **Анализ результатов аттестации**

#### **Оценка труда:**

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

#### **Оценка персонала:**

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);



- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

### 7.3. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 7.2).

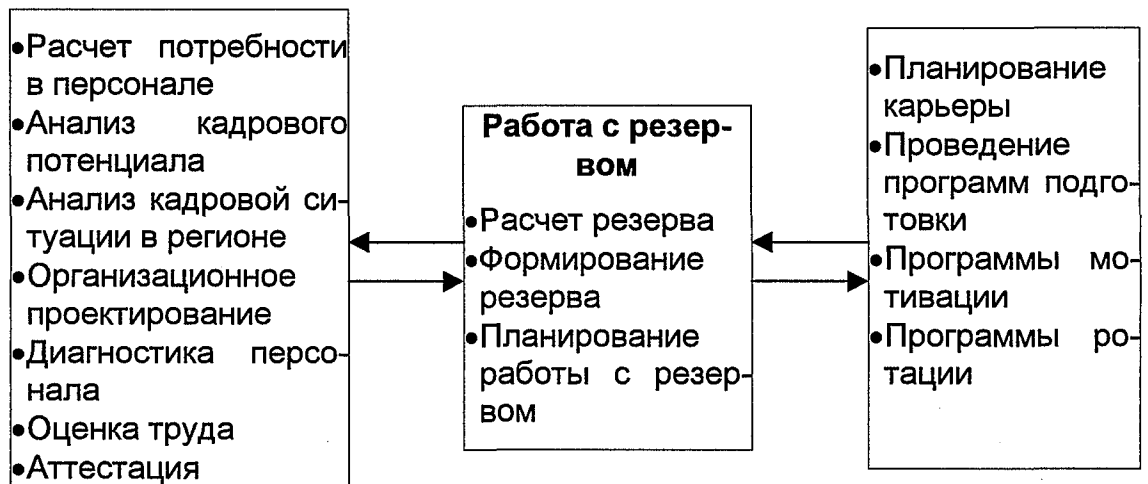


Рис. 7.2. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

#### Типы резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

#### По виду деятельности:

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсифика-

ции производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

**По времени назначения:**

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

**Принципы формирования и источники кадрового резерва**

Принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

### **Этапы работы с резервом**

#### **ЭТАП 1. Анализ потребности в резерве.**

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

## **ЭТАП 2. Формирование и составление списка резерва.**

*Включает:*

- **формирование списка кандидатов в резерв;**
- **создание резерва на конкретные должности.**

*В процессе формирования резерва следует определить:*

- **кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;**
- **кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;**
- **какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.**

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.п.);

наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);

оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ран-

га: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

*При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как*

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовки, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

*На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:*

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

### **ЭТАП 3. Подготовка кандидатов.**

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.



*Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:*

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

*Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.*

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва — самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование — они помогают более быстрому

взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

#### 7.4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

##### Типы и этапы карьеры

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приводят к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- **вертикальной карьеры** — должностной рост;
- **горизонтальной карьеры** — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

- **центростремительной карьеры** — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей 2.7.3:

Таблица 2.7.3.

Описание этапов карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
1. Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
2. Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3. Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4. Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смежной	Удержание социального признания
5. Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Таблица 2.7.5.

### Основные ситуации выбора профессии

<b>Традиция</b>	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
<b>Случай</b>	Выбор произошел случайно в силу некоего события
<b>Долг</b>	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
<b>Целевой выбор</b>	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

*Этап карьеры* (как точка на временной оси) *не всегда связан с этапом профессионального развития*. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

**ОПТАНТ** (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных временных границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и условиями культуры, жизни;

**АДЕПТ** (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии речь может идти в связи с этой фазой и о многолетнем, и о кратковременном процессе (например простой инструктаж);

**АДАПТАНТ** (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был хорошо налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не сможет сразу понять все тонкости работы, которые он, возможно, знал со слов преподавателей;

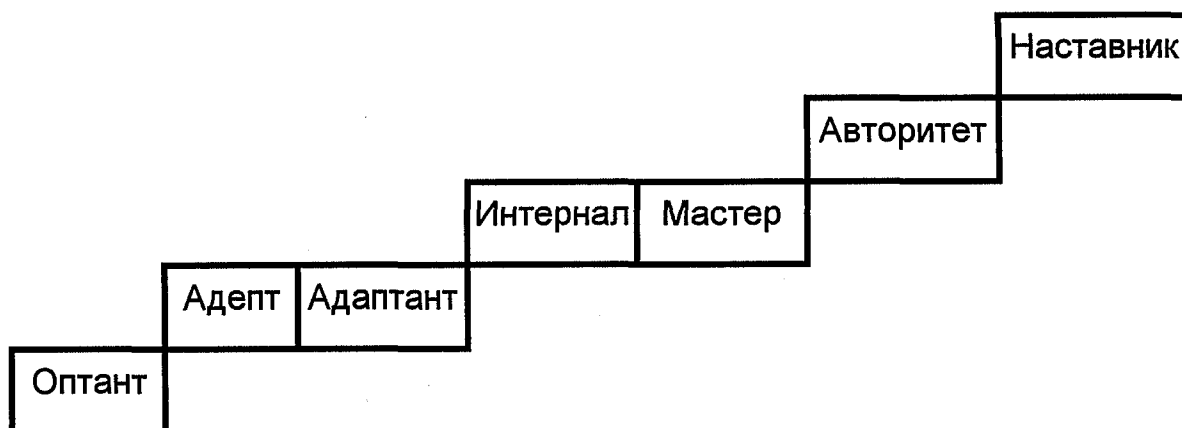
**ИНТЕРНАЛ** (фаза интернала). Это уже опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно справляться с основными профессиональными функциями. Он как бы уже «внутри» профессии, вошел в нее определенно (как в самосознании, так и сознании других);

**МАСТЕР** (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать как простые, так и самые трудные профессиональные задачи. Он обрел свой индивидуальный, неповторимый стиль деятельности, в некоторых ситуациях он может быть незаменимым работником;

**АВТОРИТЕТ** (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу и даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели своей квалификации;

**НАСТАВНИК** (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, имеющий учеников, передающий им свой опыт.

Основные фазы развития профессионала можно представить следующей схемой:



Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 2.7.6:

Таблица 2.7.6.

## Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
<b>Сотрудник</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Первичная ориентация и выбор профессии</li> <li>◆ Выбор организации и должности</li> <li>◆ Ориентация в организации</li> <li>◆ Оценка перспектив и проектирование роста</li> <li>◆ Реализация роста</li> </ul>
<b>Менеджер по персоналу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Оценка при приеме на работу</li> <li>◆ Определение на рабочее место</li> <li>◆ Оценка труда и потенциала сотрудников</li> <li>◆ Отбор в резерв</li> <li>◆ Дополнительная подготовка</li> <li>◆ Программы работы с резервом</li> <li>◆ Продвижение</li> <li>◆ Новый цикл планирования</li> </ul>
<b>Непосредственный Руководитель (линейный менеджер)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Оценка результатов труда</li> <li>◆ Оценка мотивации</li> <li>◆ Организация профессионального развития</li> <li>◆ Предложения по стимулированию</li> <li>◆ Предложения по росту</li> </ul>

Условия карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными (Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров, 1995), в частности:

*Среди объективных условий карьеры:*



- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

## ***Глава 8. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры***

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть

больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Возникновение интереса к командному подходу также связано со следующими тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

- 1) Современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т.е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.
- 2) Почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации и в нашей стране, и за ее пределами строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т.д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур — им свойственна «меняющаяся геометрия» (Пригожин А.И., 1995), зависящая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т.п.). Доля такого типа отделов, к примеру, в корпорации «Интелл», составляет 25% от обще-

го числа сотрудников. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания «поля идей», атмосферы творческого поиска, а также коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что по сути является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте.

- 3) Рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда (Гроув Э.С., 1996). Принадлежность отдельного сотрудника к «философии общего дела», т. е. выработка «духа командности», имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание менеджерами правил командной игры определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

- 1) Признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о последней, как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. «Социотехническая модель организации» как микромодель человеческой цивилизации

наиболее полно отражает реальные процессы и действительность. Отмечается:

...современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними (Инновационный менеджмент, 1997).

Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения ее эффективности огромное значение приобретает, наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм (морфологии организации), изучение влияния ценностного аспекта взаимосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

### 8.1. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

**Команда как организационная форма коллективного управления**

Командный менеджмент, т. е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перерас-

пределении ответственности. Однако, как указывают Вудкок и Френсис,

Такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя.

В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5—7, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе) (Tannenbaum S., Beard R., Salas E., 1992)

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве (Katzenbach J., Smith D., 1993). Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успе-

ху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- **техническая или функциональная экспертиза;**
- **навыки по решению проблем и принятию решений;**
- **межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).**

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

### **Типология и факторы формирования команд**

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд (Katzenbach J., Smith D., 1993):

- занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;
- занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;
- управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы (Олдхем Д., 1991).

*Внутрикомандный культурный контекст* характеризуется через описание следующих индикаторов: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды — есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера бу-



дем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству (Mans Ch., Sims H.). Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером.

Людьми могут руководить также: сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета; транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус; герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения; пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур позволило выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

**«КОМБИНАТ».** Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, командиру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии».

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«КЛИКА». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации — это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если герой-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера.

Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, со-

гласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности — она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

**«КРУЖОК».** Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — статус. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

**«КОМАНДА».** Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объ-

единяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть реформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

### **Этапы командообразования**

Рассмотрим этапы командообразования. Под командообразованием в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».

Можно выделить пять этапов развития команды.

1) **АДАПТАЦИЯ.** С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2) **ГРУППИРОВАНИЕ.** Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3) **КООПЕРАЦИЯ.** На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются

ся элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат».

**4) НОРМИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я — ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

**5) ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ.** С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

## Траектории развития групп

Как уже отмечалось, любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы.

Группа с субкультурой «клика»: последовательность стадий адаптация — группирование — кооперация — нормирование деятельности — функционирование.

Для членов группы такой субкультуры главенствующую роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого, можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы, а затем инструментальной. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

Группа с субкультурой «комбинат»: последовательность стадий адаптация — нормирование деятельности — функционирование — группирование — кооперация.

Для членов группы этой субкультуры прежде всего необходима определенность поставленных задач, а также своего места в решении данной задачи. Если этого не происходит члены группы из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации переходит к нормированию деятельности, которую проводит наиболее компетентный член группы. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т.п.). Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После налаживания инструмен-

тальной сферы группа переходит к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у «комбината» несколько ниже, чем у «клики».

Группа с субкультурой «кружок» по форме очень напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается. После стадии адаптации каждый член группы определяет сам свое место в процессе решения задачи и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т. е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы-группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

Группа с субкультурой «команда»: развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация — группирование — нормирование — кооперация — функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь не на одной из них.

### **Эффективность управленческих команд**

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Преж-



де всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов (Wendell F., Bell C., 1991).

Предлагаемая интегративная модель процесса формирования команд, которая включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений (Tannenbaum S., Beard R., Salas E., 1992).

Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы.

Под внутренним процессом в модели понимается то, как команда взаимодействует в течение всего периода. Это командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе — количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

### **Методы формирования команд**

Формирование команды — один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд.

- 1) Индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.
- 2) Непосредственно формирование команды — активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/ миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).
- 3) Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае кон-

сультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении деятельности такого рода. Задача консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству или консультантам позволяют:

- неограниченное господство лидера;
- воюющие подгруппы;
- неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;
- жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;
- наличие ригидных защитных позиций;
- отсутствие творчества при решении проблем;
- ограниченная коммуникация;
- разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

### **Теоретические подходы к формированию команд**

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный (Beer M., 1980).

Целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить два типа команд: постоянные, «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

- диагностика;
- достижение или выполнение задачи;
- командные взаимоотношения;
- командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии (Killman R., 1989):

- вход в рабочую группу (сбор данных);
- диагностика групповых проблем;
- подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);
- выполнение плана действий (активный процесс);
- мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

Вход в рабочую группу. Цель — сбор данных и проведение диагностики:

- встреча консультанта с командой без руководства;
- участие консультанта, и руководства в первой встрече;
- проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается.

Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа — обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем — и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

Диагностика групповых проблем. Цель — обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов («Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

Выполнение плана действий (активный процесс). Цель — достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч может заключаться в ответе на вопрос: «Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала?»

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречами. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» — единства, связанности.

Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды — оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы.

Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

## 8.2. КАДРОВЫЙ АУДИТ

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится он с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

- кадровые процессы — направления деятельности организации по отношению к персоналу;
- строение организации (ее структура) — соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;
- качественные и количественные характеристики персонала.

### Составляющие и параметры кадрового аудита

Аудит процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации. Краткое описание таких процессов представлено в следующей таблице 2.8.1:



## Краткое описание аудит процессов

№	Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
1.	Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах
2.	Набор персонала	Описание способов распространения информация о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами
3.	Отбор персонала	Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации
4.	Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения
5.	Адаптация персонала	Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации

№	Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
6.	Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.)
7.	Оценка трудовой деятельности	Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
8.	Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры
9.	Подготовка руководящих кадров	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала
10.	Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия	Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации

Следующий шаг связан с оценкой соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации. Для этого необходимо разработать систему индикаторов и построить механизм мониторинга кадровых процессов.

Аудит структуры. Описание организационной структуры:

- миссия, цели, стратегия организации;
- корпоративная культура, доминирующая управленческая форма;
- стадия и цикл жизни организации;
- оценка системы управления — анализ типологии решений.

*Традиционно в организации принимаются следующие решения:*

- 1) объективные и свободные от индивидуальной детерминации — решения, связанные с рациональной оценкой фактического состояния дел или детерминированные субъективным, индивидуальным восприятием, особенностями и мотивами руководителей;
- 2) инициативные или реактивные — детерминируемые активностью руководства или принимаемые в ответ на изменение ситуации, после того как произошли существенные изменения, требующие вмешательства управляющего;
- 3) ситуационные или стратегические — ориентированные на прогноз и управление развитием среды и организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса;
- 4) направленные на поддержание функционирования (оптимизацию существующих процессов деятельности) или на развитие (поиск новых направлений, включение новых механизмов деятельности, технологий и революционное движение организации);
- 5) оценка осуществяемости управленческих решений — сколько решений не осуществляется, сколько пересматривается, сколько требует дополнительной проработки после принятия;

- 6) оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количества затрачиваемого на каждого из них времени;
- 7) оценка стиля управления, какие способы поведения руководителя доминируют, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители, как оценивается поведение руководителей их подчиненными;
- 8) диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации — организационные патологии.

Типы патологий:

- господство структуры над функцией — если выявляется подструктура, которая не выполняет существенных для деятельности организаций функций или не имеет ни внутри, ни внеорганизационного потребителя своих услуг;
- бюрократизация — если выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;
- стагнация — потеря организационной структурой гибкости, может быть диагностирована, если организационная структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды;
- дублирование организационного порядка — выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями одновременно. Вторым аспектом дублирования организационного порядка может быть ситуация, ко-

гда функция, нормированная, заданная технологией и не требующая сознательного регулирования, вменяется в обязанность, например, одному из руководителей.

После проведения анализа организационной структуры необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации, в частности:

- тип организационной патологии (если она есть);
- коэффициент управляемости и уровень управляемости;
- характер механизмов принятия решений;
- перечень внутри- и внеорганизационных проблем;
- тип организационной культуры;
- ожидаемые результаты деятельности подразделений и сотрудников;
- причины трудовых конфликтов.

Аудит кадрового потенциала. Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

*Оценка кадрового состава должна включать:*

- 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- 2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

- 3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5) оценку текучести кадров.

*Оценка кадрового потенциала предполагает:*

- 1) диагностику основной ориентации управленческого персонала — ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;
- 2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;
- 3) умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и ре-

шения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, — умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

- 4) сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;
- 5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;
- 6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;
- 7) ролевой репертуар в групповой работе.

Для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

- работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;
- организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;
- создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание

групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- **АНАЛИТИК** — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;
- **ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ** — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;
- **ЭРУДИТ** — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;
- **КРИТИК** — человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;
- **РАЗРАБОТЧИК** — человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- **ОРГАНИЗАТОР** — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;
- **КООРДИНАТОР** — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);



- **КОНТРОЛЕР** — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;
- **ТРЕНЕР** — человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ЛИДЕР** — человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;
  - **ДИАГНОСТ** — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
  - **ИНТЕГРАТОР** — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;
1. удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва — все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

- качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
- потребности в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

### **8.3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Автору довелось стоять у истоков профессиональной подготовки антикризисных управляющих в нашей стране, занимаясь отбором и обучением первой когорты представителей этой профессии. И во время одного из первых занятий, когда со слушателями обсуждался профессиональный профиль специалиста по антикризисному управлению, все единодушно пришли к выводу: в современной России работать эффективным антикризисным управляющим может «только герой или гений». Опыт прошедших лет показал, что этот прогноз оказался весьма близким к истине.

Действительно, успех деятельности антикризисного управляющего зависит, как минимум, от решения двух проблем, обусловленных его отношениями с коллективом кризисного предприятия. Во-первых, проблемы своей собственной адаптации к новой должности - и в связи с этим к новой профессиональной деятельности, а также, как правило, к новому трудовому коллективу. Во-вторых, проблемы

мобилизации и обновления кадрового потенциала кризисного предприятия.

Стратегия поведения антикризисного управляющего по отношению к коллективу предприятия обычно тяготеет к одному из двух, полярных по своей направленности подходов: технократическому или адаптивному. При технократическом подходе организация понимается как механическая система, кризис в ней вызван дисфункцией, преодолеть которую можно, заменяя те или иные элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система, кризисы в ней носят естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции.

Однако, учитывая особенности деятельности антикризисного управляющего (в первую очередь - ограничения, накладываемые планом финансового оздоровления), каждый из этих полярных подходов страдает существенными изъянами. Реализация технократического подхода чревата возникновением феномена сопротивления стратегическим изменениям на кризисном предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск того, что естественное течение процессов разрешения кризиса не уложится во временные рамки, отведенные планом финансового оздоровления. Таким образом, в обоих случаях под угрозой срыва оказывается план финансового оздоровления.

Поэтому антикризисный управляющий должен владеть методами форсированной реализации стратегических изменений в организациях, находящихся в условиях кризиса. Причем в условиях ограниченного маневра в имеющихся финансовых, материальных и технических ресурсах единственной гарантией его успеха может стать мобилизация организационного и кадрового потенциала предприятия.

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде следующих друг за другом основных фаз деятельности антикризисного управляющего:

- **ФАЗА АГИТАЦИИ** — создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия;
- **ФАЗА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА** — создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры;
- **ФАЗА ИНТЕГРАЦИИ** — создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

## Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия

Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия:

1) ликвидация имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, которые «не вписываются» в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации;

2) поиск уникальных черт фирм, создающих притягательный для потребителей образ фирмы. Как показывает опыт, этот подход более продуктивен; он основывается на нескольких существенных принципах.

### Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия.

Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, — обычная практика на кризисном предприятии. Однако она может быть как эффективной, так и неэффективной.

При проведении реорганизации эффективная практика предполагает:

- предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
- взаимозависимость структурных элементов организационной структуры при проведении сокращений, для чего при необходимости впоследствии осуществлять меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;

- кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации, и пользующийся поддержкой коллектива план финансового оздоровления; не следует увлекаться масштабными сокращениями персонала;
- периодическую переоценку кадровой структуры предприятия;
- выявление, поддержку и обучение работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
- поддержку образовательных программ, реализуемых на предприятии;
- предварительную подготовку перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности в организации, обращая прежде всего внимание на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
- децентрализацию структуры управления с делегированием необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечением максимальной гибкости при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
- командную работу, а не индивидуальные усилия — формирование рабочих групп, команд (как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия);
- идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;
- продолжение набора персонала, поддержку его профессионального роста, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия.

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия.

Совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний, образуют ядро кадрового потенциала. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли (способности к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами), эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов. Способности же, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

- существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- недоступны для конкурентов и могут быть симитированы с большим трудом;
- представляют собой сочетание умений и знаний персонала, а не их воплощение в продукции или функциях организации;
- являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-технического, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;
- могут поддерживаться и воспроизводиться фирмой на протяжении определенного периода;
- присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;
- имеют важное значение для разработки основной, а в конечном счете и всей выпускаемой на предприятии продукции;
- существенны для реализации стратегических планов фирмы;
- служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений (сокращения персонала, диверсификации продукции, рационализации организационной структуры, создания совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих эволюцию организационной системы фирмы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды;
- обеспечивают фирме доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей.

Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации на предприятии. Рассматривая человеческую составляющую кризиса, мы выделили четыре возможные кадровые ситуации в организации. Какой же тип поведения руководителя будет эффективен в каждом случае? (табл. 2.8.2).



Таблица 2.8.2.

**Типология поведения руководителя в зависимости от соотношения инструментальной и эмоциональной составляющих**

Эмоциональная составляющая	Инструментальная составляющая	
	Кадровый состав организации	
Кадровый состав организации	Обладает необходимыми профессиональными навыками	Не обладает необходимыми профессиональными навыками
Не ориентирован на изменения	Ситуация 1 Тип руководителя - «дрессировщик»	Ситуация 2 Тип руководителя - «антиманипулятор»
Ориентирован на изменения	Ситуация 3 Тип руководителя - «тьютор»	Ситуация 4 Тип руководителя - «инструктор»

**СИТУАЦИЯ 1.** Работники организации не хотят работать в новых условиях, но имеют достаточную профессиональную подготовку. Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет действия в соответствии с правилами и нормами: отработал хорошо — получи вознаграждение, отработал плохо, нарушил дисциплину как технологическую, так и правила внутреннего распорядка — будешь наказан. Этот тип поведения руководителя сродни отношениям жестких родителей к непослушным детям. В данном варианте поведения руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил, сотрудники продолжают работать неэффективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Таким образом, руководитель сможет установить контакт с теми, кто, вроде бы, и не прочь работать, но стесняется показаться отступником в глазах сослуживцев.

**СИТУАЦИЯ 2.** Работники организации не хотят работать в новых условиях и не имеют соответствующих навыков. Как правило, такие производственные коллективы совершенно не включены (содержательно) в собственную деятельность. Так как она не требует большой концентрации, как правило, проста и рутинна, остается много времени на «общение» — порождение и разрешение конфликтов, порицание ситуации, воспоминания о прошлом и т.д. Руководитель, с одной стороны, рискует быть втянутым в это непродуктивное времяпрепровождение, а с другой стороны, может восприниматься как сила, которую необходимо привлечь на свою сторону в борьбе с внутренними и внешними «оппозиционерами». Рациональный способ поведения руководителя — противостояние таким стремлениям сотрудников. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих отношений «личных» отношений, которые потом могут быть истолкованы «как поддержка» кого-то из сотрудников, или какой-то группировки. Поведение, противостоящее включению в разные альянсы, названо нами анти-манипуляторским.

**СИТУАЦИЯ 3.** Работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков для этого. Это одна из самых благоприятных ситуаций для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жестких временных ограничений и конкретной предметной ориентации обучения (по конкретным задачам и решению сегодняшних проблем). В сущности речь идет об инструктировании, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии, понимание специфики индивидуальности каждого конкретного

сотрудника и обеспечивая передачу необходимых знаний и умений непосредственно в процессе производства.

**СИТУАЦИЯ 4.** Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют достаточно навыков для этого. Это, без сомнения, самая благоприятная ситуация. Руководителю желательно построить свои отношения с персоналом таким образом, чтобы наиболее подготовленные сотрудники включились в процессы принятия и реализации управленческих решений. Для оптимального вовлечения работников предприятия в процесс управления руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. Процесс подготовки будет аналогичен процессу организационного консультирования. Руководитель, начав с позиции консультанта по конкретным вопросам, переходит в позицию консультанта по процессу; предоставляя своим коллегам возможность выбора, и, затем постепенно передавая полномочия членам управленческой команды предприятия. С точки зрения создания устойчивого предприятия эта ситуация наиболее перспектива.

#### **Стратегия управления персоналом кризисного предприятия**

Стратегия деятельности предприятия свидетельствует о целях и способах их достижения, на которые ориентировано руководство организации, обращенное на длительный период времени. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ по преодолению кризиса непосредственно зависят как от парадигмы кризисного управления, так и от стратегии деятельности организации. Стратегия каждой организации может быть описана по

двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Под длительностью планирования в данном случае понимается уровень просматриваемых перспектив:

- стратегический (от трех до пяти лет);
- управленческий (один-три года);
- практический уровень оперативного управления (до одного года).

Тип стратегии задает основные варианты целей и способов деятельности организации:

- **предпринимательская** — поиск новых рынков и продуктов;
- **динамического роста** — расширение присутствия на рынке;
- **прибыльности** — максимизация прибыли за счет снижения затрат, сокращения вложений в развитие производства;
- **ликвидационная** — продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращение работы предприятия.

С учетом глубины планирования и типа целей руководитель кризисного предприятия должен разрабатывать конкретные сценарии работы с персоналом, выбирать тот тип руководства, который наиболее эффективен с учетом ситуации в организации, уровня планирования и специфики стратегии организации.

#### 8.4. РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать современный руководитель, — невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться двумя способами: медленные эволюционные изменения и динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения.

Для многих организаций процесс медленных эволюционных изменений невозможен в силу отсутствия ресурсов (финансовых, временных и заинтересованного управления). Поэтому для восстановления работоспособности многих предприятий может быть использован только метод революционных, парадигмальных изменений — реформирование организации в целом (организационной структуры, технологической основы, кадрового состава).

Современная ситуация ряда постсоветских предприятий осложняется еще и рядом социально-кадровых аспектов:

- на многих предприятиях сами работники являются собственниками, и именно от них теперь зависит, будет ли работать предприятие;
- большая часть крупных предприятий является градообразующими и не может быть ликвидирована в силу социальных причин;
- для многих регионов весьма низка вероятность привлечения другого персонала (в силу непривлекательности предприятия, региона, финансовых условий);
- достаточно большая часть персонала по своим профессиональным характеристикам не имеет шансов на нахождение другой работы, и поэтому работа на нынешнем предприятии — ее единственная возможность.

Именно поэтому вопрос о проведении реорганизаций на большей части российских предприятий стоит особенно остро.

### **Стратегии и методы реорганизации**

Реорганизация может проводиться в разных стратегиях, затрагивая четыре возможных направления деятельности предприятия (стратегии проранжированы по степени сложности и затратности как во временном, так и в финансовом выражении):

- изменение масштаба оперативной деятельности;
- изменение направлений деятельности (структурных изменений);
- реорганизация всего предприятия (организационной структуры);
- глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведении реорганизаций.

**Принудительный метод.** Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в

- отсутствию до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений);
- неспособности предвидеть источники и силу сопротивления (возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. Изменение изначально обречено на провал);
- неспособности устранить первопричину сопротивления;
- преждевременных структурных перемен (замедляются темпы изменения);
- игнорировании указаний по внедрению изменений (саботируются изменения);
- непонимании необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву

текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений).

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

**Метод адаптивных изменений.** В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления.

Метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.

**Управление кризисной ситуацией.** Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жесточайшем цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства — не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Для предотвращения паники в ситуации, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические последствия, ведь созданный искусственно кризис может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

*Управление сопротивлением (метод «аккордеона»).* Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному методу осуществления изменений.

Свойство адаптивности процесса изменений приобретает благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы, завершающиеся реализацией определенной программы внедрения.

При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки» —



первого подразделения, включившегося в изменения. Затем последовательно применяются все новые и новые виды мотивации, включающие и подкрепляющие реально продемонстрированные сотрудниками изменения. Далее в ходе планирования разрабатывается сам процесс внедрения с учетом возможных вариантов развития ситуации.

Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Недостатки метода: значительная сложность, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость уметь планировать действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

Сравним описанные методы (табл. 2.8.3):

Таблица 2.8.3.

#### Сравнительный анализ методов реорганизации

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени Риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление Подгонка к моменту	Сложность

Неуместное и несвоевременное использование методов реорганизации может стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. При этом следует учитывать два основных параметра:

- 1) временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);
- 2) профессиональная, психологическая, техническая готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Для оценки временного горизонта необходимы квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику характеристик организационной культуры, социально-психологического статуса персонала, его технической оснащенности.

### **Этапы реорганизации**

**ЭТАП 1.** Создание образа «желаемого будущего» — того, к чему должна стремиться организация. Формирование этого образа важно совместить с организацией так называемой «стартовой площадки». В ее рамках целесообразно приступить к формированию комплексной аналитической группы как одной из первых управленческих команд, способной давать квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее, имеющей возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов.

*Аналитическая группа должна:*

- провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;
- разработать схему преодоления вероятного сопротивления;
- выбрать подходящий метод;
- выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации;
- создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства;
- организовать помощь внешних консультантов.

**ЭТАП 2.** Планирование процесса реорганизации. Необходимо показать пути перехода от существующей ситуации к «желаемому будущему».

*В рамках этого этапа должны произойти:*

- перераспределение приоритетов в деятельности организации (выделение основных процессов и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);
- направление деятельности администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);
- формирование программы проведения реорганизации.

**ЭТАП 3.** Начало изменений. Начало организационных изменений целесообразно закрепить, например, созданием экспериментального участка. Наиболее важно создание конкурентной среды для персонала предприятия. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции, разработчика, лидера, организатора и т.д. Существенное внимание

руководство должно уделить тому, чтобы оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами. Для этого необходимо:

- четко разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизацию;
- финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части работы организации;
- разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

**ЭТАП 4. Поддержка реорганизации.** Необходимость включения в реорганизацию все большего числа разного персонала. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого следует:

- наладить обучение персонала;
- привлечь экспертов к принятию решений;
- постоянно информировать всех заинтересованных лиц;
- контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;
- обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

**ЭТАП 5. Мобилизация.** Переход от активного внедрения к ответственному проведению реорганизации. Происходит мобилизация всего персонала на работу по-новому. Если и остаются «оппозиционеры», то это, как правило, работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы предприятия может такая кадровая программа, как конкурс на замещение должностей. Всем кандидатам конкурса важно дать возможность представить альтернативные проекты, уже детерминированные программой реорганизации.

**ЭТАП 6. Обновление.** Организация достигает поставленных целей и живет в соответствии со сформулированным видением.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.

*Перечень мероприятий по управлению изменениями:*

*1) Создать «стартовую площадку». В ее рамках целесообразно:*

- приступить к формированию комплексной аналитической группы как одной из первых «управленческих команд», способной давать квалифицированные прогнозы развития ситуации в организации и вокруг нее, имеющей возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов;
- провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее;
- разработать схему преодоления вероятного сопротивления;
- выбрать подходящий метод;
- выявить и мобилизовать таланты;
- создать атмосферу поддержки;
- организовать помощь внешних консультантов;

*2) Планировать процесс изменений*

- направить процессы внутри администрации на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);
- планировать внедрение.

3) Оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами, для чего необходимо:

- четко разделить ответственность;
- финансировать внедрение изменений;
- вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям

4) Планировать внедрение

- наладить обучение персонала;
- привлечь экспертов к принятию решений;
- постоянно информировать всех заинтересованных лиц;
- контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;
- обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

5) Освоение выбранной стратегии

- использовать основной план управления;
- после внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы

## **8.5. НЕДИРЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в будущем финансового положения может стать частичное сокращение персонала, увольнение неэффективных работников. Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множество негативных последствий, которые часто сводят к минимуму все возможные выиг-

рыши. Для управленческого аппарата почти всегда очевидна экономическая сторона затрат — большие одновременные финансовые затраты на выплаты, предусмотренные КЗоТ. Однако менеджер по персоналу в этой ситуации в первую очередь столкнется с психологическими последствиями сокращения — высоким психологическим дискомфортом даже у тех, кто не был уволен и остался работать, поскольку каждый из оставшихся сотрудников предприятия (организации) начинает «примерять» к себе одну из трех ролей, в которых он может оказаться: жертвы («И меня могут также выбросить за борт»), палача («Из-за меня их уволили», «Они пожертвовали собой ради нашего блага»), свидетеля («Это происходило, а я не мог помешать»).

Такое восприятие ситуации приводит к ухудшению социально-психологического климата, возникновению психологических проблем, конфликтов, барьеров в общении. В итоге работник начинает воспринимать организацию как нечто, угрожающее его психологическому состоянию, вызывающее в основном негативные эмоции. В результате ухудшаются психологический климат, отношения, снижается мотивация к труду, производительность, повышается текучесть кадров (причем не тех, которых и так бы уволили — неэффективных, а именно, тех, на кого предприятие могло бы рассчитывать, проводя реорганизацию).

Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой — сокращать надо, но использовать традиционные способы воздействия на персонал (административные, экономические и другие силовые) неэффективно.

Решить проблему можно, используя недирективные (нежесткие) формы сокращения. Они связаны с доведением до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить свое поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации. Основным инструментом недирективного сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при фор-

мировании решения об увольнении, и, в конечном итоге, принятие каждым решения или преодоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации. Именно недирективные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала.

Однако, оставаясь в рамках культурологического подхода к рассмотрению феноменов кадровой работы, мы должны понимать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы недирективного сокращения (табл. 2.8.4):

Таблица 2.8.4.

**Соответствие методов недирективного сокращения  
организационным структурам**

Тип организационной культуры	Механизм — метод
<i>Предпринимательская</i>	Контрактация ответственности — увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте
<i>Бюрократическая</i>	Одобрение руководства — проведение аттестации
<i>Органическая</i>	Психологический контракт — поэтапная реорганизация
<i>Партиципаторная</i>	Командообразование — формирование команд под проекты

**СИТУАЦИЯ 1.** Предпринимательская организационная культура. Сотрудники ориентированы на достижение индивидуальных целей, активны, стремятся к достижению результата. Если организация попадает в ситуацию спада и возникает вопрос о сокращении персонала, каждый из них начинает оценивать плюсы и минусы сохранения своего места. Часто подобные люди покидают компанию и ищут другую, более сильную. Но если же они не принимают такого решения, а сокращение персонала необходимо, то как быть? Следует вспомнить, что с активными, ориентированными на достижение предпринима-



тельски ориентированными сотрудниками важно заключить контракт (договор) о том, что они приносят организации, что организация им за это обязана предоставить. Заключая контракт при приеме сотрудника, менеджеру по персоналу необходимо спрогнозировать основные этапы роста сотрудника, его профессионального развития, требования, которые будут предъявляться к данному специалисту на разных стадиях развития организации. В контракте важно предусмотреть стратегию развития организации и учесть возможные периоды сокращения персонала.

В ситуации, когда контракт был заключен, а ни одна из сторон не выполняет свои контрактные обязательства, следует или сокращение (свои обязательства не выполняет сотрудник), или добровольное увольнение (организация не выполняет свои обязательства — по профессиональному и должностному росту, уровню оплаты труда т.д.). Однако при использовании данного метода важно уже при заключении контракта предусмотреть форс-мажорные ситуации. Например, организация взяла человека в отдел сбыта и спланировала его карьеру таким образом, что после двух лет работы, изучив хинди, он должен возглавить открывающееся представительство в Индии. Сотрудник выполнил свои обязательства, выучил язык, но ситуация на рынке изменилась и представительство открыто не было. Организация должна будет найти альтернативное место в своей компании или попробовать «продать» его кадровому агентству. Если же в контракте была бы оговорка, что за изменение конъюнктуры рынка организация ответственности не несет, то никаких шагов по восполнению морального ущерба организация формально бы не несла.

**СИТУАЦИЯ 2.** Бюрократическая организационная культура. Сотрудники, как правило, технологически дисциплинированы, работают

по заранее определенным правилам, ориентируются на мнение руководства. Если в такой организации ставится вопрос о сокращении персонала, то всем понятно, что решающим голосом будет обладать руководитель. Однако чтобы избежать прямого силового воздействия и дать сотрудникам организации оценить свои собственные возможности, эффективным механизмом может стать аттестация. Однако в любой ситуации, а особенно перед сокращением, аттестация должна проводиться в соответствии с определенными правилами и требованиями КЗоТ. Можно выделить следующие основные правила:

- коллективность аттестации — проходить аттестацию должен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собираются уволить, а все подразделение, функциональное направление, уровень исполнителей или руководителей;
- обязательность участия экспертов, внешних участников со стороны, которые не поддерживают ни одну из сторон и прямо не заинтересованы в индивидуальных результатах. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как механизма недирективного сокращения снижается;
- возможность подготовки самоотчетов всеми сотрудниками. Оценка должна проводиться не только сверху и независимыми экспертами со стороны, важно продумать такую ситуацию аттестации, которая дала бы возможность высказаться всем сотрудникам, взаимодействующим с подразделением, проходящим аттестацию, и с конкретными его сотрудниками. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, руководителей, клиентов;

- длительность подготовки процедуры аттестации. Все сотрудники должны знать, кто и когда будет проходить аттестацию, и иметь время на подготовку;
- обязательный результат аттестации — не только сокращение неэффективных работников, но и продвижение, обучение эффективных.

**СИТУАЦИЯ 3.** Органическая организационная культура. Сотрудники разделяют коллективные ценности, ориентированные на неформальный авторитет — авторитет личности, как правило, нуждается в личностной оценке — поддержке со стороны руководителя. При сокращении, проводимом в такой организации, главным механизмом принятия решений должно стать понимание каждым своего места в измененной организации. Лидер-руководитель, мнение которого важно для каждого сотрудника организации, должен сформулировать свое видение изменений в организации, а каждый должен представить, где, в какой позиции в новой организации он будет работать. Такой вопрос индивидуального самоопределения особенно важен для руководителей, которые должны принять новую управленческую концепцию, увидеть свое место в новой организационной структуре. Часто правильно проведенная реорганизация дает сотрудникам возможность понять, что им не имеет смысла оставаться в этой организации, и они сами принимают решения об уходе.

**СИТУАЦИЯ 4.** Партиципативная организационная культура. Здесь работают профессионалы, ориентированные на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна

помочь ему в профессиональном росте, а с другой стороны, — чем он сам может быть полезен организации и коллегам. Главный механизм такого понимания — самоформирование целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на работу по проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотрудники получают возможность эффективно использовать собственное время, например, для участия в проектах, проводимых другой организацией.

Важно, что проектные группы должны будут создаваться самими исполнителями. В таком случае, если какой-то специалист не будет приглашен ни в одну из групп — это оценка его профессионального уровня, или специфики групповой роли, то он окажется перед необходимостью самостоятельного принятия решений о собственном будущем.

Таким образом, механизм недирективного сокращения персонала должен быть адекватен корпоративной культуре организации и особенностям работающего персонала. Только в этом случае удастся избежать резкого негативного отношения со стороны персонала и возникновения конфликтов в организации.

## ВЫВОДЫ:

1. Вопросы оптимизации кадрового состава особенно важны для организации, проходящих, фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.
2. Для оптимального использования кадрового потенциала кризисного предприятия важно провести организационно - кадровый аудит, разработать программу реорганизации, выбрать наиболее эффективные методы руководства персоналом.
3. В ситуации кризиса обостряются вопросы, связанные с эффективностью деятельности управленческих команд, адекватностью типу команды, состава персонала и типу организационной культуры.
4. Для сохранения устойчивости организации важно правильно провести процедуру сокращения персонала, избежать возможного в такой ситуации ухудшения социально - психологического климата.

## Раздел 3.

### ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### Введение

Предыдущий раздел работы был посвящен социально-психологическим методам управления персоналом. В сущности, там речь шла о тех процедурах и способах управления человеческими ресурсами, которыми сегодня практически могут быть «вооружены» профессиональные работники кадровых служб организаций. В значительной степени эти методы апробированы и доказали свою эффективность практикой деятельности наиболее успешных отечественных и зарубежных корпораций. Вместе с тем социально-психологический подход к решению проблем управления персоналом представляется значительно шире, чем объем деятельности кадровых менеджеров или служб управления персоналом. По крайней мере свидетельством этого можно считать заметный рост и укрепление престижа практической социальной психологии в России и за рубежом.

Несмотря на то, что еще несколько лет назад слова «практический» и «прикладной» применительно к социальной психологии воспринимались как синонимы, сегодня этот вопрос мало кому покажется риторическим или надуманным. Похоже, что в современном языке социальных психологов происходит своеобразная «кристаллизация» двух принципиально различных областей профессиональной деятельности, схватываемых, с одной стороны, словосочетанием «практическая социальная психология», а с другой - «прикладное социально-психологическое исследование». В последнем случае, как правило, имеются в виду исследования, на которые распространяются все

нормативы, задаваемые исследовательским жанром как таковым (с учетом того, что материалом для них служат реальные группы).

Границы практической социальной психологии чаще всего задают через перечисление решаемых ею проблем, видов активности и областей, в которых практикует специалист-психолог. Г.М.Андреева считает, что «в практической психологии единицей знания является не исследование, а практическое действие» (Стенограмма, 1996). Практический психолог «вмешивается», «оказывает помощь», «способствует решению проблем», но не «исследует действием». В этой ситуации, как считает А.И.Донцов, для клиентов может возникнуть угроза «экспликации мистического слоя сознания», поскольку «носители этой психологии не могут не ориентироваться на эталон бытия индивида и, как правило, изобретают его на манер мифических теорий» (Там же). О.В.Соловьева (Соловьева О.В., 1994) выделяет такие «территории» практической работы социального психолога, как психологическая консультация, клуб и социальная организация. Донцов А.И., Жуков Ю.М. и Петровская Л.А. полагают, что данная сфера профессиональной деятельности «является не предметно-ориентированной, а проблемно - центрированной» (Донцов А.И., Жуков Ю.М., Петровская Л.А., 1996). Это значит, что, решая жизненно важные для своего клиента или заказчика проблемы, практический психолог всегда оказывается в уникальной ситуации. Именно поэтому в определении своей успешности он больше склонен исходить из того, удовлетворена ли потребность клиента, даже в тех случаях, когда это не совпадает с решением исходной проблемы. В этом отношении, с одной стороны, трудно не согласиться с К.Джердженом, который считает, что «один из главных недостатков большинства прикладных (в нашем понимании, практических - автор) работ как раз и состоит в том, что используемые здесь понятия и описания чересчур специ-

фичны и конкретизированы применительно к отдельному, исключительному случаю» (Джерджен К.Дж., 1995, с. 44). А, с другой, - возникает вопрос: а может ли быть иначе, если в реальности проблемная ориентированность практической социальной психологии дополняется ее клиенто - ориентированностью?

Каковы же ожидания клиента от практического социального психолога в области управления персоналом организации?

Опыт последних пяти лет (1994-1999 г.г.) свидетельствует, что центральным моментом в ожиданиях клиента (или заказчика) является оказание психологом помощи в поиске и максимальном включении человеческих ресурсов организации в целях ее успешного развития.

В целом эти ожидания могут быть сведены, как минимум, к трем пунктам. Первое, это потребность в оценке актуальных и перспективных возможностей организации (например, определение потенциала сотрудников). Второе - создание вместе с сотрудниками организации программы реорганизации (например, выбор системы управления человеческими ресурсами). И, наконец, третье - консультационное сопровождение организации вплоть до приведения согласованных изменений к желаемому результату (например, через организацию внутрифирменной подготовки персонала).

Осуществление каждого из названных направлений деятельности предполагает не только использования социальным психологом имеющегося в его распоряжении концептуального и методического инструментария, но и определения в каждом конкретном случае, как исходные элементы практически увязать в целостную технологию деятельности. Причем, исходя из вышесказанного, понятно, что социально-психологические технологии управления человеческими ресурсами организации должны быть ориентированы на решение двух типов задач: во-первых, диагностики, экспертизы или оценки «чело-



веческого измерения» организации. И, во-вторых, поддержания ре-организационных или развивающих процессов в организации.

Социально-психологические технологии управления челове-ческими ресурсами организации, в нашем понимании, – это совокуп-ность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого измерения» организации. Как правило, они:

- 1) создаются для конкретного случая и реализуются через кон-сультационный процесс
- 2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются коман-дой специалистов
- 3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Резонно задать вопрос: не противоречит ли идея и практика технологичности социально-психологической практики принципам гу-манистической парадигмы и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации? Опыт свидетельствует, что данное проти-воречие снимается, если кадровому консультанту удастся с помощью технологии в комплексе учесть цели организации, потребности и воз-можности отдельных групп и индивидов.

В последующем изложении мы попытаемся обсудить возмож-ности и ограничения социально-психологических технологий управле-ния персоналом, как экспертного типа (Ассесмент-центр и конкурс), так и поддерживающего (обучение персонала). Вначале же рассмот-рим основные моменты кадрового консультирования как направления практической социальной психологии.

## **Глава 9. Кадровое консультирование**

Имеется множество определений консультирования и его применения к ситуациям и проблемам управления. В специальной литературе (Управленческое консультирование, 1992) выделяется два основных подхода к консультированию.

В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на организационную реальность, когда под процессом консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. В этом смысле большинство штатных работников организации в рамках своей функциональной деятельности являются консультантами для своих коллег. Эти и схожие определения подчеркивают, что консультанты являются помощниками и допускают, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Так, любой руководитель является консультантом, когда советует или помогает подчиненному, вместо того чтобы отдавать приказания.

С точки зрения второго подхода, консультирование представляет собой особую профессиональную деятельность. При этом выделяется ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно довольно распространенному мнению, управленческое консультирование может осуществляться консультационной службой, которая помогает организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дает рекомендации по решению этих проблем и содействует, при необходимости, реализации этих решений.

В данной главе предпринимается попытка рассмотреть такое направление социально-психологической практики как *кадровое консультирование организаций*. Выше мы отмечали, что потребность в кадровом консультировании – это, прежде всего, потребность в новых технологиях управления человеческими ресурсами организации.

Попробуем ответить на два вопроса:

1. Можно ли считать кадровое консультирование одной из социально-психологических технологий управления персоналом?
2. Каков профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования?

#### **9.1. КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КАК СРЕДСТВА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Особенность сегодняшней ситуации в России состоит в том, что консультирование организаций по проблемам персонала, как профессиональная область деятельности, лишь складывается: нет ни узаконенного «профессионального профиля» такого рода специалистов, ни специальных учебных заведений, где бы их готовили. Среди практикующих консультантов сегодня можно встретить представителей многих специальностей. Чаще всего этим видом деятельности заняты экономисты, юристы, социологи, программисты и психологи.

Характерно, что от психологов ожидаются рекомендации практически по всему спектру проблем, возникающих в области управления персоналом. Среди руководителей - практиков (в том числе и новой волны) довольно широко распространено мнение о том, что именно психологи владеют заветным ключом не только ко всем секретам таинственной души работников организации, но и к большинству тайников управления персоналом. И если диагностике личности и

групп на самом деле учат студентов факультета психологии, то тонкостями управления персоналом консультанты овладевают чаще всего на практике.

Анализ задач, которые де-факто приходится решать социальному психологу, приглашенному в организацию, позволяет предложить следующий набор профессиональных требований к консультанту по управлению персоналом (или кадровому консультанту):

- 1) умение выделять и анализировать кадровые процессы в организации;
- 2) умение программировать кадровые процессы в направлении, соответствующем целям организации, в том числе владение навыками разработки и применения конкретных средств и методов работы с персоналом;
- 3) умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

#### **Парадигмы кадрового консультирования.**

Так же, как и любой другой вид консультирования организации, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах:

1. по ресурсам - парадигма, согласно которой консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;
2. по процессу - парадигма, в рамках которой консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Выбор парадигмы работы определяется, как правило, самим консультантом, исходя, прежде всего из особенностей заказа и профессионального инструментария, которым он владеет.

Что касается типологии заказов, то их можно разделить на заказы-задачи и заказы-проблемы по ряду оснований (табл. 3.9.1).

Таблица 3.9.1.

**Основные отличия типов заказов  
на кадровое консультирование.**

ОСНОВАНИЯ РАЗВЕДЕНИЯ	ТИПЫ ЗАКАЗОВ	
	ЗАКАЗ-ЗАДАЧА	ЗАКАЗ-ПРОБЛЕМА
цели обращения заказчика к консультанту	тактические (решение конкретной задачи)	тактические или стратегические (потребность в разрешении проблемной ситуации)
степень определенности представления заказчика об итоговом продукте консультирования	называет конкретный продукт консультирования	описывает образ желаемого будущего
основная потребность заказчика	решение задачи	овладение способами и средствами решения проблем

*Парадигма консультирования по ресурсам, как правило, применяется в тех случаях, когда заказ формулируется в виде задачи, для решения которой необходимо лишь подобрать и использовать уже имеющийся инструментарий.*

*Консультирование по процессу обычно применяется тогда, когда заказ формулируется как проблема и консультант должен либо обучать заказчика использованию специальных средств решения кадровых проблем, либо одновременно с этим создавать новые (ad hoc) средства для ее решения.*

## 9.2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

С точки зрения содержания, кадровое консультирование осуществляется в *два основных этапа*: аналитического и программирующего.

Реализация аналитического этапа, как правило, начинается с уяснения темы и задач консультирования. К основным видам деятельности на этом этапе можно отнести:

- 1) анализ предыстории событий - конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;
- 2) сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций, поиск причин процессов, закономерностей и средств, применявшихся в подобных ситуациях);
- 3) диагностика ситуации на объекте консультирования - сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;
- 4) уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования - коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования, формулирование представления о результате консультационного процесса, конкретных шагах и предполагаемых мероприятиях.

Этап программирования имеет целью активизацию человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов. Для этого необходимо:

- 1) создание «развивающей среды» - формирование искусственного процесса в организации, направленного на обучение ее работников способам выявления и решения проблем;
- 2) создание «поддерживающей среды» - создание условий для протекания процесса;
- 3) создание «закрепляющей среды» - перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Достижение поставленных задач возможно лишь в том случае, если консультантам удастся сформировать в организации разделяемое всеми позитивное отношение к *следующим принципам совместной работы над проблемой*: принципа привлекательности, реальности и управляемости (или контролируемости) консультационного процесса.

Суть первого принципа состоит в том, чтобы «образ желаемого будущего» – конечный результат консультирования - был привлекателен для всех участников процесса.

Согласие со вторым принципом позволяет всем участникам работы ориентироваться на конкретные условия сложившейся ситуации, «заземлять» свои идеи, исходя из имеющихся ограничений (среда которых не последнюю роль играют интересы контр-агентов).

Наконец, соблюдение принципа управляемости позволяет всем участникам вместе и каждому в отдельности через соответствующие вклады в нормативное регулирование происходящего контролировать процесс движения к конечному результату.

Запрос на проведение конкретных консультационных мероприятий нередко возникает в ситуации кризиса или реформирования организации. Для примера рассмотрим два конкретных случая кадрового консультирования. Один посвящен поэтапному развертыванию консультационного процесса на примере работы кадровых консуль-

тантов с коллективом шахты «Воргашорская», бастовавшей в течение нескольких месяцев в конце 1992 - начале 1993 гг. Второй случай имеет отношение к организации, относящейся к категории «среднего бизнеса», озабоченность руководства которой состояло в том, «как двигаться дальше» или каковы стратегические альтернативы развития организации.

Выбор первой ситуации в качестве примера объясняется двумя причинами. Во - первых, забастовочное движение в стране, став в последнее время частью общественной жизни, требует профессионального подхода к его пониманию. Во - вторых, хотя, как известно, забастовки чаще всего преследуют экономические или политические цели, в данном случае кризис в организации был прямо связан с кадровой проблематикой.

#### ***Этап анализа процессов.***

Формулировка заказа. Конкретная цель консультирования, которую заявил заказчик (а именно - Министерство топлива и энергетики РФ в лице председателя Российской угольной компании), состояла в оказании помощи шахте «Воргашорская» в подборе кандидатуры на должность директора. Данный заказ стал одним из шагов в реализации соглашения по прекращению забастовки, заключенного между Министерством топлива и энергетики РФ и представителями трудового коллектива шахты.

Анализ предыстории событий и уточнение заказа. Данное соглашение было заключено 5 февраля 1993 г. в целях нормализации ситуации на шахте после трехмесячной забастовки. Среди согласованных условий были как экономические, связанные с условиями оплаты труда шахтеров, коммерческой деятельностью подразделений шахты, контролем за продажей угля, так и организационно-кадровые. Последние оказались наиболее острыми, так как к моменту заключе-



ния соглашения рабочие избрали «народным директором» лидера одного из профсоюзов, а администрация и ИТР шахты ни в коем случае не соглашались с этим выбором. Таким образом, речь шла о решении кадровой проблемы в организации, находившейся в состоянии конфликта.

Заказчик одновременно занимал две позиции по отношению к участникам конфликта. С одной стороны, он как вышестоящая организация располагал возможностями административного воздействия на нижестоящую структуру (например, через распределение государственной дотации), с другой - формально его функции ограничивались коммерческим управлением, т. е. распоряжением пакетом акций, который находится в государственной собственности. Таким образом, позиция Заказчика была, с одной стороны, управленческой, диктовавшей необходимость ставить цели, формировать адекватную организационную структуру, предлагать программы деятельности, отслеживать и корректировать процесс производства и развитие организаций, а с другой стороны, чисто административной, связанной с распределением ресурсов, планированием и контролем за деятельностью. Причем роль администратора для Заказчика являлась более привычной. Поэтому на протяжении всего хода развития ситуации Заказчик предпринимал попытки административного давления (например, отказываясь утверждать решения, принятые конференцией трудового коллектива).

Заказчик воспринимался по-разному участниками конфликта. Если управленческий и инженерно-технический персонал принимали Заказчика как вышестоящую инстанцию, правомочную решать вопрос о назначении руководителя шахты, то лидеры независимого профсоюза, объединявшего значительную часть шахтеров, считали, что единственным легитимным органом власти на шахте является кон-

ференция трудового коллектива. Заказчику в этом случае отводилась роль инстанции, лишь утверждающей решение конференции.

Сбор дополнительной информации, выдвижение гипотез о кадровых процессах на шахте и стратегиях консультирования. Для определения содержания и направленности кадровых процессов консультантами был проведен предварительный анализ ситуации. Материалом для анализа послужили данные, полученные из разных источников (интервью с представителями заказчика, телефонные разговоры с работниками шахты, выступления участников событий в местной и центральной прессе, описание аналогичных событий, происходивших в прошлом как в России, так и за рубежом), а также информация экспертов о производственном и финансовом положении дел на объекте консультирования.

Таблица 3.9.2.

**Описание факторов ситуации и определение гипотез о процессах, детерминирующих сложившееся положение**

<b>Факты</b>	<b>Гипотезы о процессах</b>
Межгрупповая поляризация – разделение коллектива на ряд противостоящих друг другу групп	Автономизация профессионально-кадровых групп как следствие суверенизации предприятия
Снижение уровня трудовой морали и профессиональной подготовленности работников	Маргинализация профессиональных групп и люмпенизация кадровых работников
Обострение борьбы за власть между группами	Социальная идентификация в ситуации угрозы приватизации предприятия чужим

Полученные данные группировались по следующим основаниям:

- информация о подобных ситуациях, происходивших в прошлом (о причинах забастовок, региональной специфике забастовочного движения и др.);

- данные об участниках (индивидуальных и групповых) конфликта, их целях и ожиданиях от результатов разрешения ситуации;
- ожидания участников конфликта от работы консультантов;
- описание динамики развития ситуации в организации.

По результатам сбора данных была построена гипотетическая модель, включавшая основные элементы реальной ситуации, взаимоотношения между ними, историю развития и предположения о перспективах. Полученная модель позволила реконструировать фактическую картину событий и сформулировать гипотезы относительно социально-психологических процессов, приведших к нынешнему конфликтному состоянию (табл. 3.9.2).

Опираясь на разработанные в социальной психологии закономерности развития и разрешения конфликтных ситуаций, консультанты пришли к выводу о необходимости построения переговорного процесса как общей стратегии консультирования.

#### ***Диагностика ситуации на объекте консультирования.***

Для проверки созданной модели, уточнения представлений о причинах процессов и областях напряженности на шахте, перспективах развития ситуации и возможных путях построения переговорного процесса, необходимо было получить дополнительную фактическую информацию.

Для этого было проведено социально-психологическое исследование на шахте и в министерстве. Исследование дало возможность получить дополнительные данные о:

- действующих в организации группах, их целях, составе и намерениях, видению перспектив развития ситуации;
- взаимоотношениях между группами;
- ожидаемых участниками действий по снятию напряженности;

➤ выявлении существующих проблем.

Полученная информация дала возможность *уточнить* имевшиеся данные и проверить гипотезы о направленности и содержании профессионально-кадровых процессов, развернувшихся в организации.

*Подтвердилось* предположение об активно развивающемся процессе автономизации профессиональных групп и его связи с процессом суверенизации предприятия. На шахте «Воргашорская», которая три года назад вышла из состава объединения «Воркута - уголь», эти процессы начались гораздо раньше, чем на других шахтах, и именно на ней существовало большое количество различных профсоюзных организаций, объединяющих и разъединяющих людей по признаку профессиональной принадлежности.

*Подтвердилась* гипотеза о маргинализации групп и снижении трудовой морали. Резко снизились престижность шахтерского труда, привлекательность предприятия, трудовая и производственная дисциплина. Еще одним фактором, детерминировавшим маргинализацию групп, стало смещение индивидуальных и групповых интересов с основных производственных процессов на процесс распределения.

Что касается фактов, связанных с борьбой за власть между группами, то они затрагивали небольшую часть работников, выдвинувшихся в лидеры профсоюзов. Между этими группами действительно установилось противостояние и борьба за влияние.

В результате исследования была также *получена* информация, необходимая для построения самого процесса консультирования. Важным было выделить те аспекты ситуации, по которым существовало согласие между участниками противостояния (как возможные «площадки» для построения конструктивного диалога) и те, по которым мнения сторон диаметрально расходились («области противо-

стояния»). Так, к «площадкам» относились следующие проблемы - организационные, оказавшиеся в значительной степени связанными с неполным использованием потенциала шахты (в широком смысле), ценностные - обусловленные потерей шахты своего статуса (а с ними и определенных привилегий) и социально-экологические, связанные с региональной спецификой Печорского угольного бассейна.

«Области противостояния» были обнаружены на таких срезах ситуации, как политический (борьба за власть на шахте), экономический (конфликт различных представлений о путях дальнейшего развития шахты, формах ее существования, путях приватизации), организационно-культурный (существование в одной организации групп, живущих в разных организационных культурах, а именно: предпринимательской, бюрократической и органической).

*Уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования.* По результатам диагностики стало ясно, что заказ руководства Министерства топлива и энергетики относится к проблемным, поскольку не было четкого и единственного представления об итоговом продукте консультирования (речь шла не только о преодолении конфликтной ситуации, но и о решении кадрового вопроса о руководителе), а также не было готового инструментария для решения поставленных задач. Соответственно консультационная помощь могла быть осуществлена в парадигме консультирования по процессу.

*Результатом процесса консультирования должно было быть решение следующих проблем:*

- выхода из существующего конфликта;
- достижение стабилизации ситуации;
- определение кандидатуры на должность руководителя шахты.

Процессом, в русле которого можно было бы этого достичь, по мнению консультантов, была работа по подготовке и проведению конкурса на должность руководителя шахты (более подробно о подготовке и реализации собственно конкурса как кадровой технологии будут сказано ниже). Конкурс в данном случае выступал формой организации двух процессов: переговорного и отбора руководителя.

*Программа кадрового консультирования включала следующие шаги:*

- 1) Формирование «пространства» протекания процесса консультирования, включение в нее всех участников реальной ситуации.
- 2) Создание и поддержание норм, общих для всех участников процесса.
- 3) Выявление и разрешение, в соответствии с принятыми нормами, проблем, детерминирующих конфликтную ситуацию.
- 4) В ходе реализации программы предполагались следующие конкретные мероприятия.
- 5) Формирование конкурсной комиссии с участием представителей конфликтующих сторон.
- 6) Создание нормативных документов, регулирующих деятельность конкурсной комиссии.
- 7) Проектирование и подготовка процедуры конкурса.
- 8) Проведение конкурсных мероприятий.
- 9) Подведение итогов конкурса и прекращение деятельности конкурсной комиссии.

*Этап программирования* (Всероссийский конкурс на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская»).

Создание процесса (психологические подходы к разработке конкурса). В рамках программы консультирования и с учетом основных принципов моделирования процессов были проведены *следующие мероприятия* по подготовке конкурса:

Создана конкурсная комиссия (КК) - «пространство» протекания модельного процесса.

В соответствии с принципами реальности и привлекательности процесса в состав КК вошли представители всех группировок, действующих в организации. При формировании ее состава консультанты столкнулись с проблемой индивидуальной приемлемости участников друг для друга. КК создавалась по «квотному» принципу (каждая группа имела определенное количество мест).

Кроме того, реальность создаваемого процесса задавалась и тем, что предложенная организационная форма (заседания КК) была достаточно естественна для рабочих (лидеров профсоюзных движений), так и для управленческого персонала.

Разработаны и утверждены документы, регламентирующие деятельность КК.

В ходе данного мероприятия, в соответствии с принципом управляемости процесса, осуществлялось создание норм, средств работы и атрибутов нового органа.

Важным для процесса консультирования оказалось то, что все участники, представляющие разные группировки, были активно включены в работу над общим содержанием, в ходе которой неоднократно возникали ситуации противостояния позиций, требующие выработки взаимоприемлемого решения.

После достижения договоренности о том, как (какими средствами и по каким нормам) будет работать конкурсная комиссия, на-

чался процесс проектирования того будущего, к которому стремились разные группы, интересы которых были представлены в организации.

В соответствии с принципом привлекательности работа началась с рассмотрения обобщенного «прототипа» процедуры конкурса, созданного по результатам собранных ранее представлений, существующих у разных групп, о том, каким должен быть конкурс, какие процедуры он должен в себя включать, какими параметрами должен характеризоваться кандидат.

Далее работа шла по формированию единого для всех членов конкурсной комиссии видения конкурса как общего желаемого будущего. В ходе этой работы происходила презентация целей различных групп по отношению к будущему организации, поиски единого представления о целях и путях их достижения.

Смоделированный на шахте процесс работы КК продолжался с апреля по июнь 1993 г. и прошел следующие содержательные этапы:

- 1) самоопределение различных участников переговоров в их отношении к проблеме конкурса на должность руководителя шахты и к путям ее решения;
- 2) выработка единого для участников конкурсной комиссии представления о том, в какой парадигме могут быть реализованы поставленные цели, разработаны нормы проведения конкурса;
- 3) реализация в ходе проведения конкурсных мероприятий разработанных норм;
- 4) формирование у управленческого персонала и коллектива в целом представлений о перспективах развития шахты и эффективных способах преодоления кризиса.

Необходимо отметить специфику позиции консультанта на данном этапе - консультант выступал скорее как посредник, который давал возможность высказаться каждому, находить общее, строить пе-



реговорный процесс. Он владел предлагал другим воспользоваться наиболее эффективным для этого случая средством - формой работы, минимально вмешиваясь в ее содержание.

**Поддержание процесса** (социально-психологическое обеспечение проведения конкурса). На этапе проведения конкурса необходимо было решить основную конкретную кадровую задачу - подобрать руководителя шахты. В то же время необходимо было продолжать использовать модельные процесс работы КК в качестве средства снятия разногласий, сближения позиций представителей различных групп, снижения напряженности. Напряжение, связанное с выбором между следованием созданным нормам и процедурам проведения конкурса и желанием помочь выиграть «своему», могло быть настолько сильным, что угрожало бы протеканию самого процесса.

Позиция консультанта на этом этапе может быть охарактеризована как позиция рядового члена КК. Он постепенно передает другим ответственность за соблюдение норм работы и включается в обсуждение содержательных аспектов возникающих проблем.

#### ***Этап выхода из консультационного процесса.***

Задачи данного этапа - дать заказчику возможность (еще под контролем консультанта) начать использовать приобретенные средства диагностики протекающих процессов и преодоления возникающих проблем. На данном этапе консультант постепенно уменьшает время своего активного вмешательства, минимизирует свое включение в работу организации.

Итак, формы и способы работы кадрового консультанта включают как то, что характерно для исследовательских (особенно иссле-

дования действием), так и проектных видов деятельности, когда консультант моделирует процессы, развертывающиеся в организации, определяет пути совместного решения проблем, фасилитирует групподинамические процессы.

С несколько иной ситуацией пришлось столкнуться кадровым консультантам в случае с компьютерной фирмой «Джет» - одной из ведущих компаний России на рынке системно-аналитических услуг.

*Целью консультационного проекта* была подготовка программы развития компании на перспективу.

***Этапы проекта:***

**1 ЭТАП** - анализ ситуации и подготовка предложений по программе развития компании

**2 ЭТАП** - выбор и конкретизация стратегии развития организации, разработка программы развития

**3 ЭТАП** - реализация программы

***Цели и задачи проекта:***

- 1) сбор фактической информации о деятельности компании - сегменте рынка, типичных клиентах, используемых стратегиях, кадровом потенциале
- 2) сбор информации о видении разных аспектов деятельности компании с позиции собственников, менеджеров разного уровня и ряда сотрудников компании
- 3) анализ информации, классификация существующих представлений о рыночной ситуации, подготовка информации по альтернативным точкам зрения
- 4) целеопределение собственников компании, выбор стратегического направления развития,

- 5) поиск областей деятельности, согласующихся с выбранной стратегией организации,
- 6) оценка ресурсов организации с точки зрения избранной стратегии, разработка принципиальной программы изменений.

***Задачи анализа:***

- 1) Выделение проблем - противоречий
- 2) Оценка исходов при естественном течении процесса, детализация исходов по временной шкале (сколько может сохраняться существующая ситуация без потери устойчивости организации)
- 3) Фиксация причин, невозможности продолжения естественного течения процесса
- 4) Выделение факторов, способных ускорить или затруднить процесс решения задачи (поддающихся и не поддающихся влиянию): оценка ресурсов организации, внешней ситуации. Среди них: отношение персонала (ориентация на изменения), потенциал персонала (напр., потенциал технологизации), оборудование, технологии, организационная структура, финансы, время, система управления (возможности управленческой технологии, конкретных людей)

Результаты интервью анализируются для систематизации информации по отдельным параметрам.

***Результаты***

**1. Представление о клиентах компании**

**1.1. Общее представление**

70% опрошенных видит рынок, на котором работает компания, структурированным по типу организации клиента. 40% опрошенных выделяет продуктивный принцип деятельности компании.

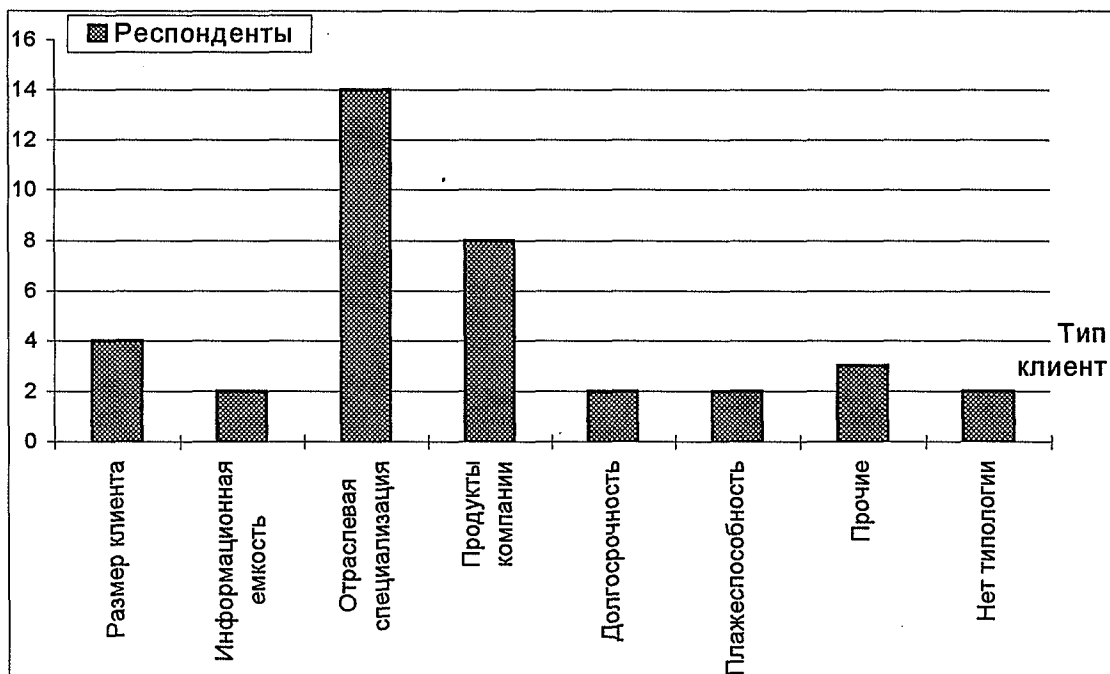


Рис. 9.1. Типология клиентов компании

1.2. Представление о клиентах, адекватных существующей технологии деятельности компании

Все типы клиентов, которые были выделены опрошенными (рис. 9.1 - размер клиента, информационная емкость, отраслевая специализация, продукты компании, долгосрочность, платежеспособность) могут быть объединены в три больших группы в соответствии с представлениями респондентов о тех рынках, которые они представляют, и теми продуктами, которые продает компания (рис. 9.2).

1) *Клиенты, описываемые через их отраслевую принадлежность* (специализацию). Эту группу составляют клиенты, относящиеся к «вертикальным рынкам»:

государственные организации (в т.ч. и федеральные и муниципальные);

банки и финансовые структуры;

телекоммуникационные компании;

прочие (раскрыть).

2) *Клиенты*, описываемые через тип продукта, который они покупают:

покупающие «железо»;

покупающие «другое».

3) *Концептуальные клиенты*, значимые для «Jet» в плане создания определенного образа компании:

имиджевые;

стабильные;

крупные;

долгосрочные.

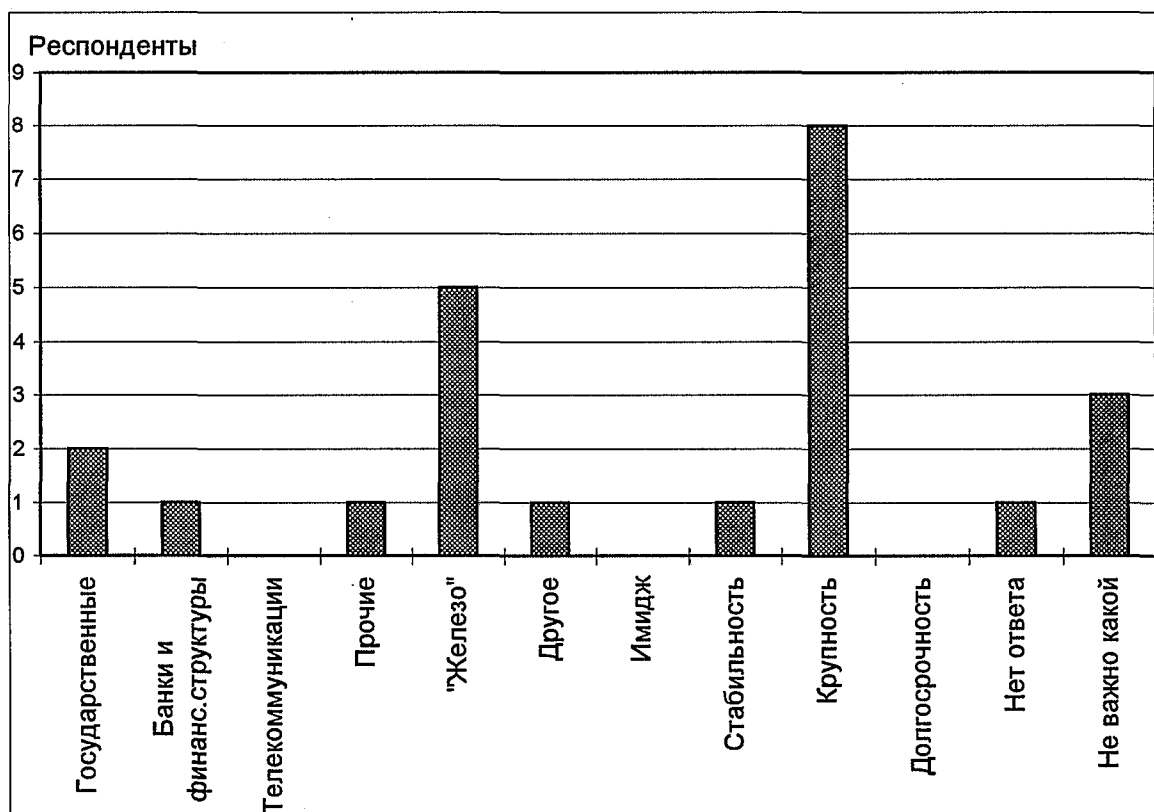


Рис. 9.2. Типология клиентов, адекватных существующей технологии деятельности компании

Отраслевая специализация («вертикальные рынки»)	По типам продуктов «Jet»	Концептуальные
Типология клиентов		

Среди всех типов клиентов, определенных респондентами в качестве адекватных существующей технологии, доминирует крупный клиент из разряда концептуальных. В своих ответах опрошенные говорили о том, что такой клиент готов дольше ждать, менее требователен, а результат работы с ним - это, в первую очередь, престиж и образ компании как солидной, устойчивой организации.

### 1.3. Представление о клиентах, на которых надо специализироваться компании

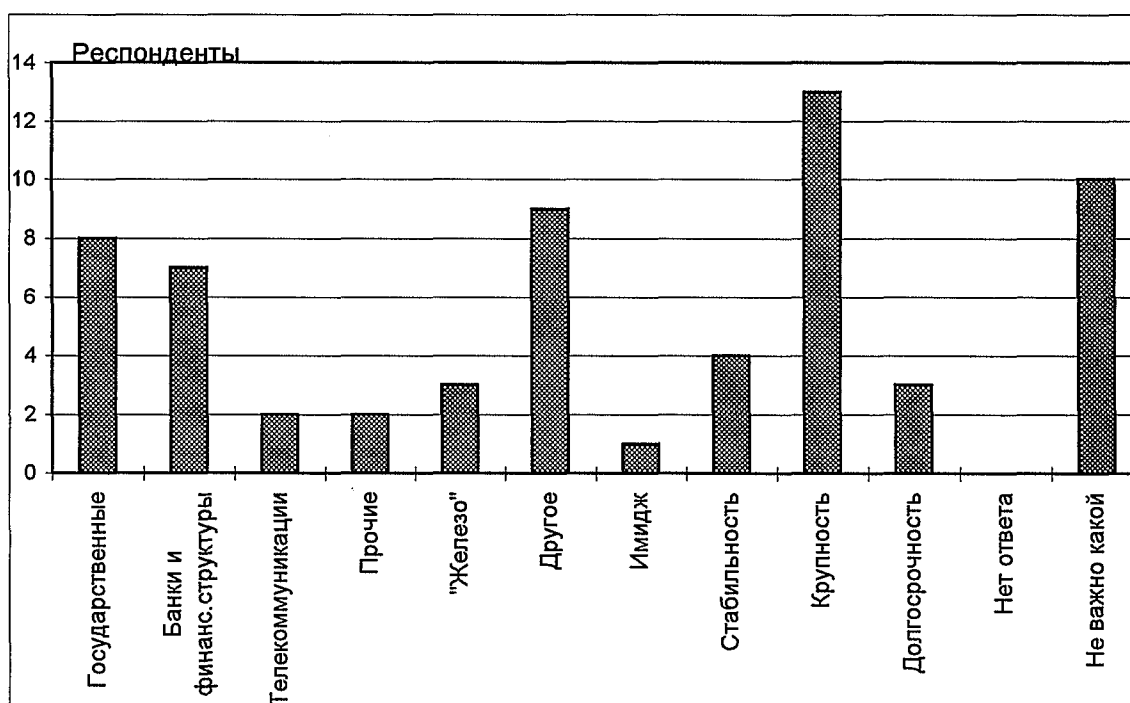


Рис. 9.3. Представление о клиентах, на которых, по мнению респондентов, надо специализироваться компании

Отраслевая специализация («вертикальные рынки»)	По типам продуктов «Jet»	Концептуальные
Типология клиентов		

Описывая клиента, на котором компании следует специализироваться, 50% опрошенных отмечает, что несущественными признаками является отнесенность клиента в одному из трех типов рынков, организация должна ориентироваться на «не важно какого клиента». Должно быть много клиентов, покупающих среди продуктов компании «другое» (не «железо»), а также крупных организаций.

#### 1.4. Сопоставление представлений

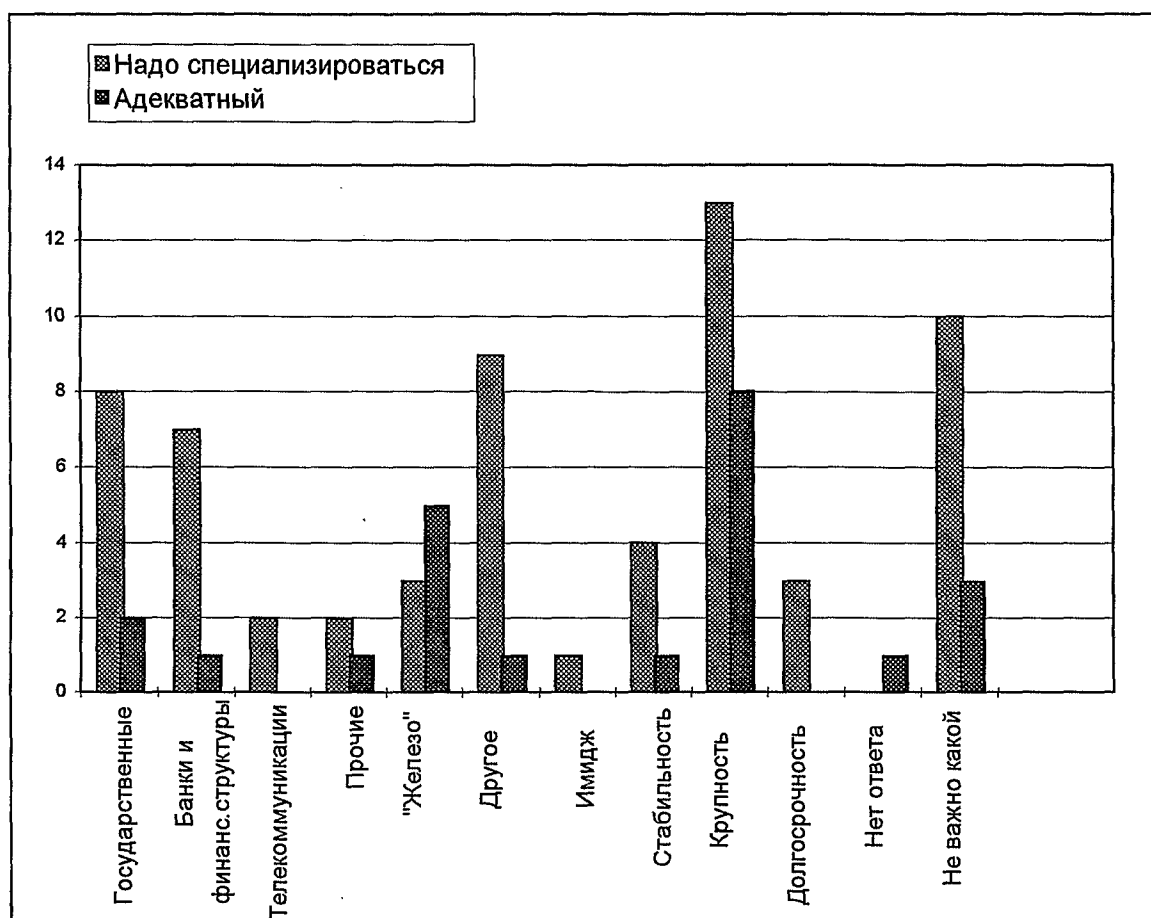


Рис. 9.4. Сопоставление представлений о клиентах, адекватных существующей технологии и тех, на которых, по мнению респондентов, надо специализироваться

Отраслевая специализация («вертикальные рынки»)	По типам продуктов «Jet»	Концептуальные
Типология клиентов		

Из рисунка 9.4 видно, что рост предполагается по все трем типам клиентов:

- на вертикальных рынках предложения примерно равным образом разделяются между государственными и банковскими (финансовыми) структурами
- на рынке типа продукта (горизонтальном рынке) предлагается увеличить работу с другими (кроме «железа») продуктами компании,
- на рынке концептуальных клиентов предлагается сосредоточиться на стабильных, крупных и долгосрочных клиентах.

В сопоставлении с существующим положением опрошенными предлагается:

- увеличить количество клиентов из числа государственных и банковских (финансовых) структур и телекоммуникационных компаний;

*и одновременно:*

- существенно расширить работу с клиентами, мало обращая внимания на их отраслевую принадлежность.

Наибольшее расхождение можно обнаружить между представлениями респондентов о клиентах, адекватных существующей технологии, и теми, на которых имеет смысл специализироваться (поку-



пающих «другое» кроме «железа» (5% и 45% опрошенных)\*, государственный клиент (10% и 40% опрошенных), клиент типа «не важно какой» (15% и 50%), банковские и финансовые структуры (5% и 35% опрошенных).

Кроме количественных результатов были зафиксированы следующие противоречия, которые могут быть полезны для понимания и последующего анализа.

Есть то, что нужно клиенту, но чем «Jet» не занимается. Есть то, чем занимается «Jet», но в чем клиент не испытывает потребности.

- 1) Эффективно (с максимальной прибылью) продавать можно только то, что уже требуется на рынке, но когда очевидно, что требуется, рынок уже занят (поделен).
- 2) Противоречие между задачами профессионального роста и требованиями рынка. Создающие продукт люди любят задачи, где можно себя показать, но не всегда за решение задач, где можно себя показать можно получить деньги.
- 3) Легче продавать рыбу или удочку для ее ловли, чем плиту для приготовления рыбы. Не продавая рыбу, или хотя бы удочку для ее ловли, не стоит удивляться, что не покупают плиту для приготовления рыбных блюд.

---

\* Первая цифра - клиент, адекватный существующей технологии, вторая цифра - клиент, на котором надо специализироваться.

### Оценка перспектив развития компании в рамках существующей организационной структуры

Оценка перспектив развития компании основывается на данных интервью, относящихся к представлениям респондентов о типе стратегии, которой соответствует существующая организационная структура компании, оценке максимального объема продаж, который может быть достигнут без изменений в компании, оценке временного периода, в течение которого компания может существовать без изменений, а также оценке предельного периода существования компании без изменений.

### Оценка типа стратегии, которой соответствует существующая организационная структура

40% опрошенных идентифицировали существующую стратегию компании как стратегию стабилизации и роста, которые имеют место быть одновременно, 10% - как стабилизации, 43% считает, что стратегия отсутствует и около 5% - роста.

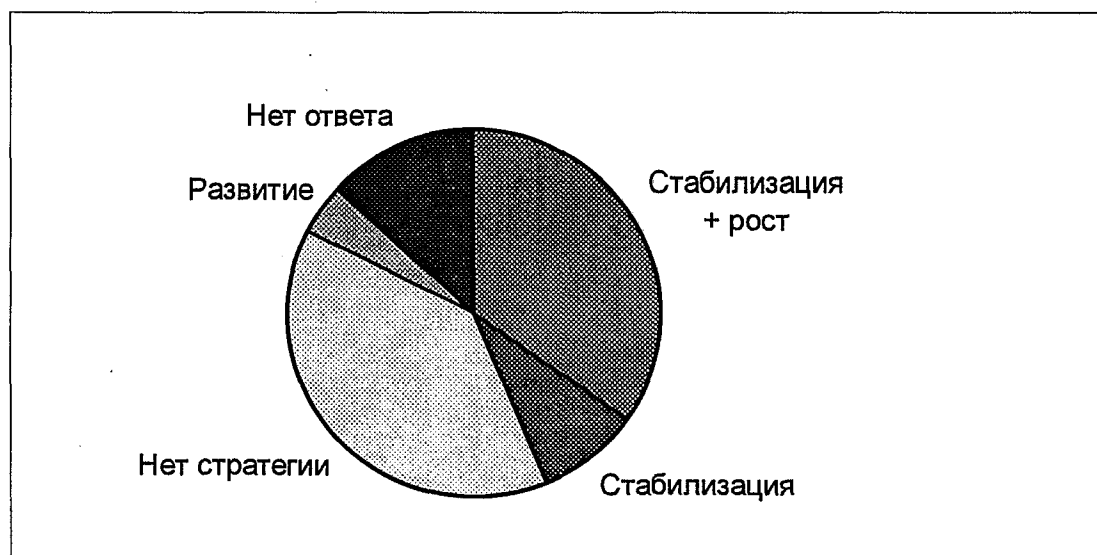
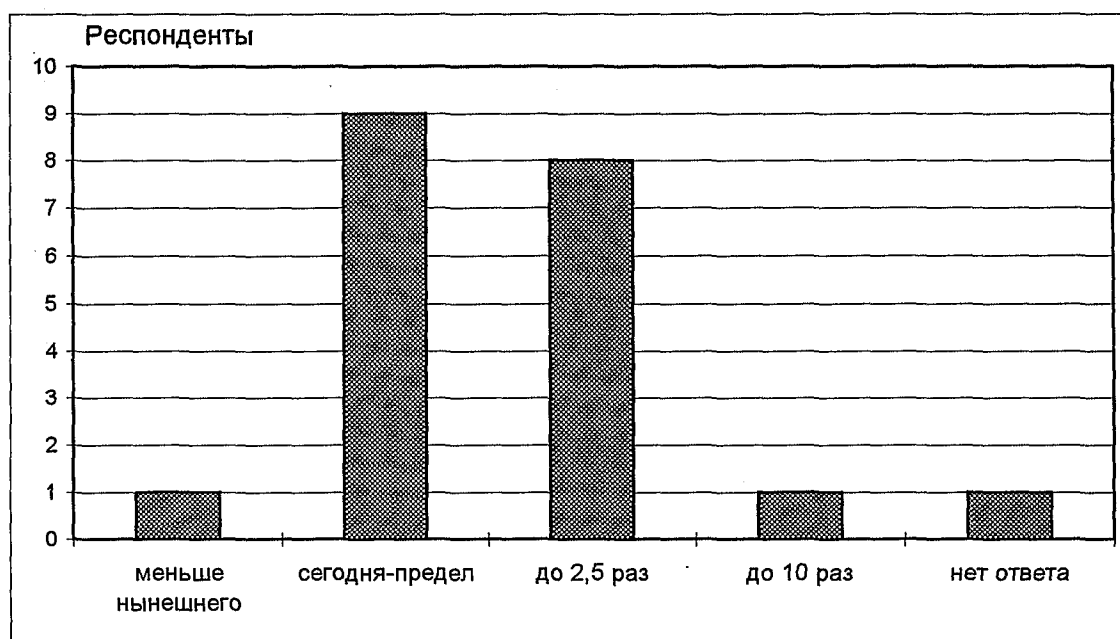


Рис. 9.5. Оценка типа стратегии, которой соответствует существующая организационная структура

**Оценка максимального объема, который может быть достигнут без изменений в компании.**

В оценке резервов роста респонденты исходили из своих представлений о том, какая стратегия закреплена сегодня в организационной структуре компании (см. рис. 9.6).

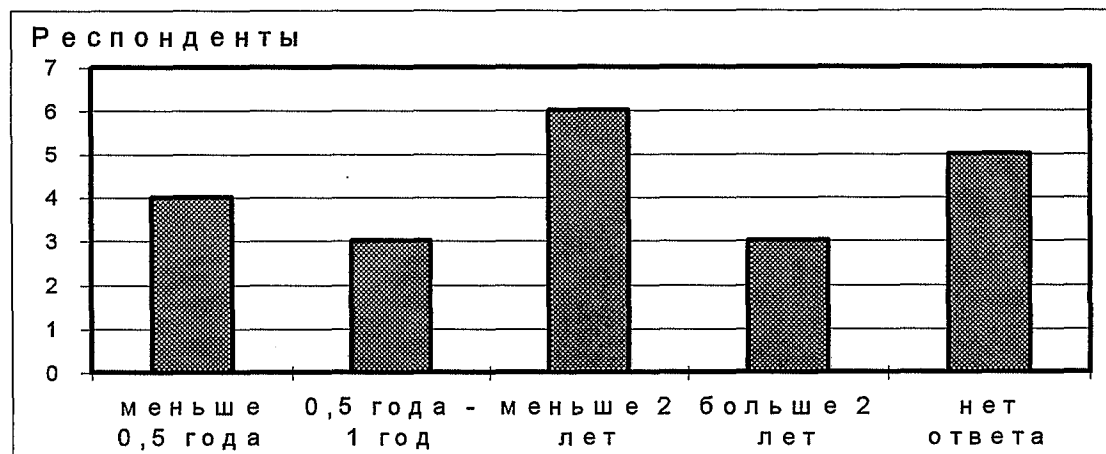


**Рис. 9.6. Оценка максимального объема продаж, который может быть достигнут без изменений**

В оценке максимального объема, который может быть достигнут компанией с использованием существующей технологии и организационной структуры 45% опрошенные отмечают, что сегодня организация работает на пределе своих возможностей, а 40% - что объем может быть увеличен до 2,5 раз.

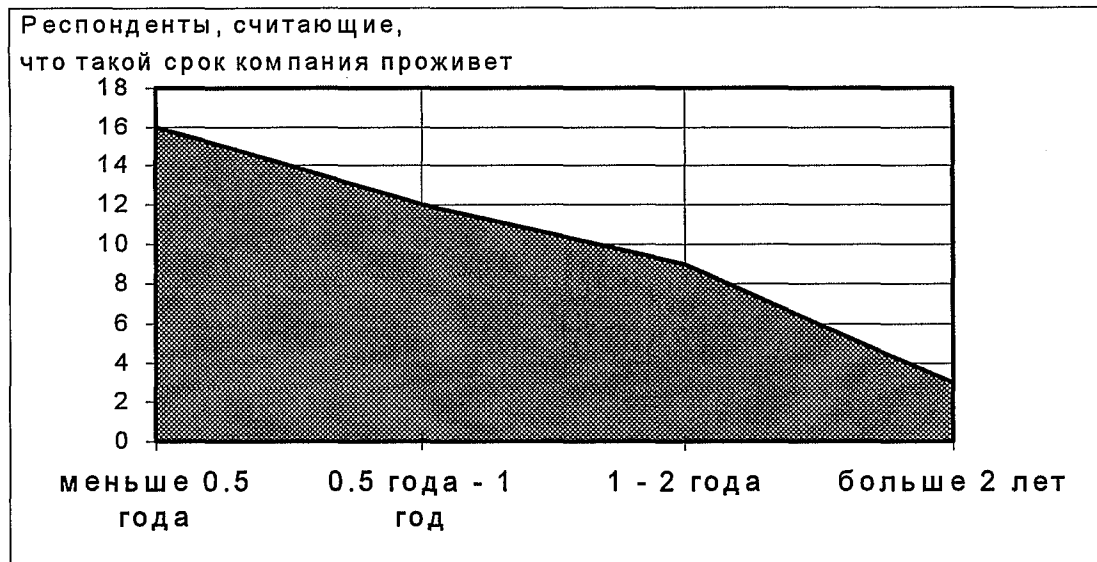
**Оценка временного периода, в течение которого компания может существовать без изменений.**

В оценке периода, в течение которого компания может существовать без изменений организационной структуры, технологии внутренней деятельности, на тех же сегментах рынка ответы распределились следующим образом:



**Рис. 9.7. Оценка временного периода, в течение которого компания может существовать без изменений**

При этом большая часть сотрудников оценивают продолжительность периода, в течение которого компания может существовать без изменений, как не превышающий 2-х лет.



**Рис. 9.8. Оценка предельного периода существования компании без изменений**

#### Оценка проблем структуры компании и технологии бизнеса

По результатам интервью (вопросы, касающиеся структуры, технологии компании и существующих проблем) были выделены следующие группы структурных и технологических проблем:

- продажа;
- маркетинг;
- сервис;
- разработка;
- логистика;
- управление;
- линейное производство;
- управление персоналом.

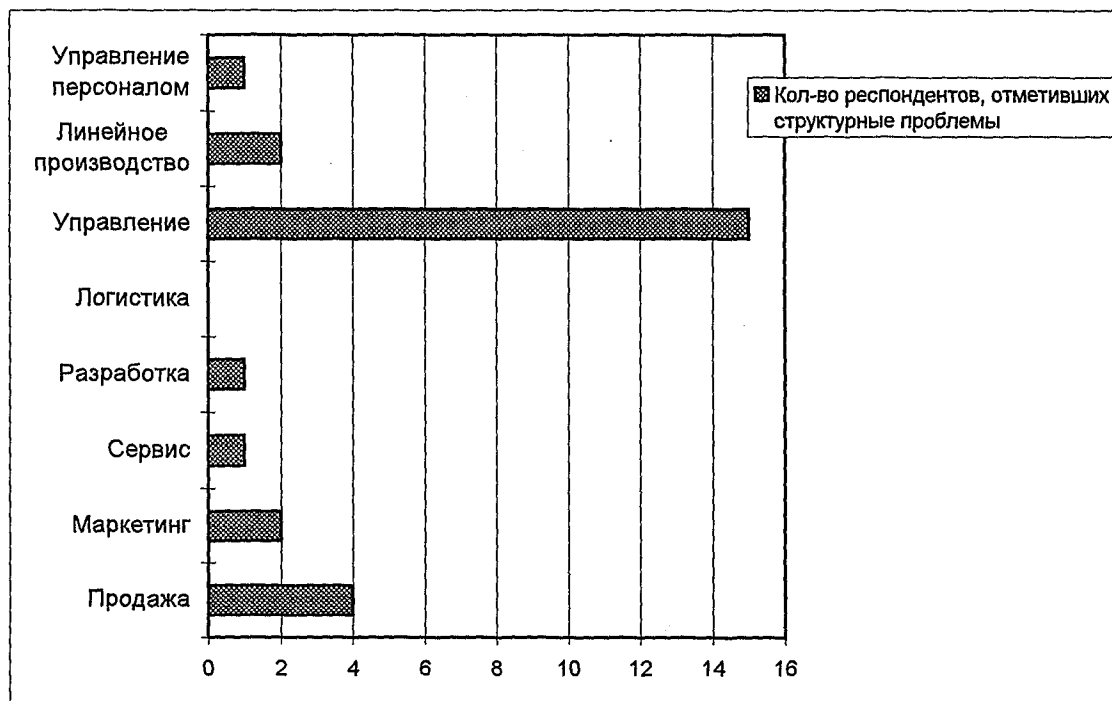
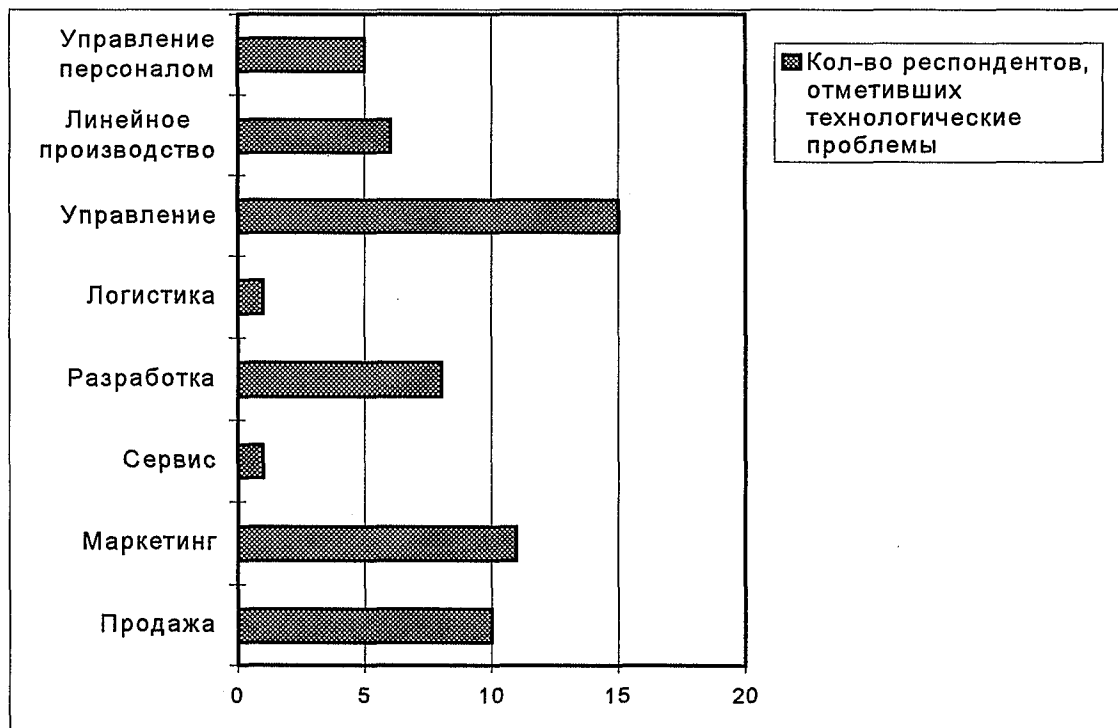


Рис. 9.9. Структурные проблемы, отмеченные опрошенными

По представлениям опрошенных наибольшие проблемы, связанные со структурой компании, относятся к области управления, продаж и линейному производству. Меньше всего, в этом отношении проблемой является область логистики. На рис. 9.10 представлены проблемы, которые, по мнению опрошенных, носят технологический характер (в ходе интервью не было возможности специально уточнить, какие именно проблемы относятся к технологическим. Поэтому в этот список относятся как те, которые не имеют технологии реализации, так и те, технология которых «дает сбой»). Как видно из рис. 9.10 наиболее проблемной в технологическом отношении областью, по мнению респондентов, является управление, маркетинг и продажи. Не исключено, что к проблемным областям «технологического типа» относится также сфера разработки, линейного производства и управления персоналом.



**Рис. 9.10. Технологические проблемы, отмеченные опрошенными**

Визуально сходство и различия между проблемными областями структурного и технологического свойства можно увидеть на рис. 9.11.

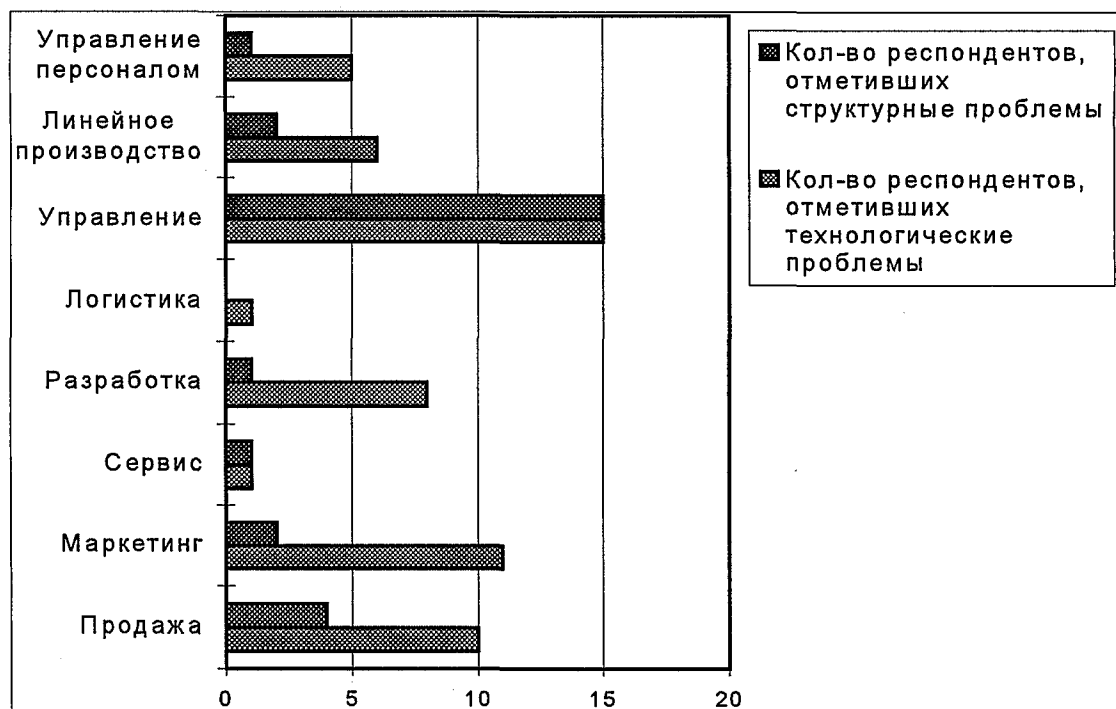


Рис. 9.11. Проблемные области, отмеченные опрошенными

Кроме количественных результатов были зафиксированы следующие противоречия, которые могут быть полезны для понимания и последующего анализа.

Крупных клиентов мало, но они дают нам работу, мелких много, но они не развивают нас.

Творческий человек ориентирован на работу с неопределенными задачами и поэтому он даже алгоритмизируемые задачи превращает в проблемы.

Решение творческой задачи носит индивидуальный характер (иногда принимающее вид сакрального знания), а реализация бизнес-проекта (технологии продажи) требует совместных усилий, которые невозможны без ясной и понятной всем технологии.

Компания заинтересована в удержании высококлассных профессионалов, но так как не может поставить цель, адекватную их



уровню, предоставляет им большую степень свободы, что может вступать в противоречие с целями компании.

Личные отношения способны ускорить производство единичного продукта, но тормозят процесс при увеличении объемов.

### Работа с персоналом

Оценка особенностей мотивации респондентов как участников процесса изменения (на основании экспертных оценок)

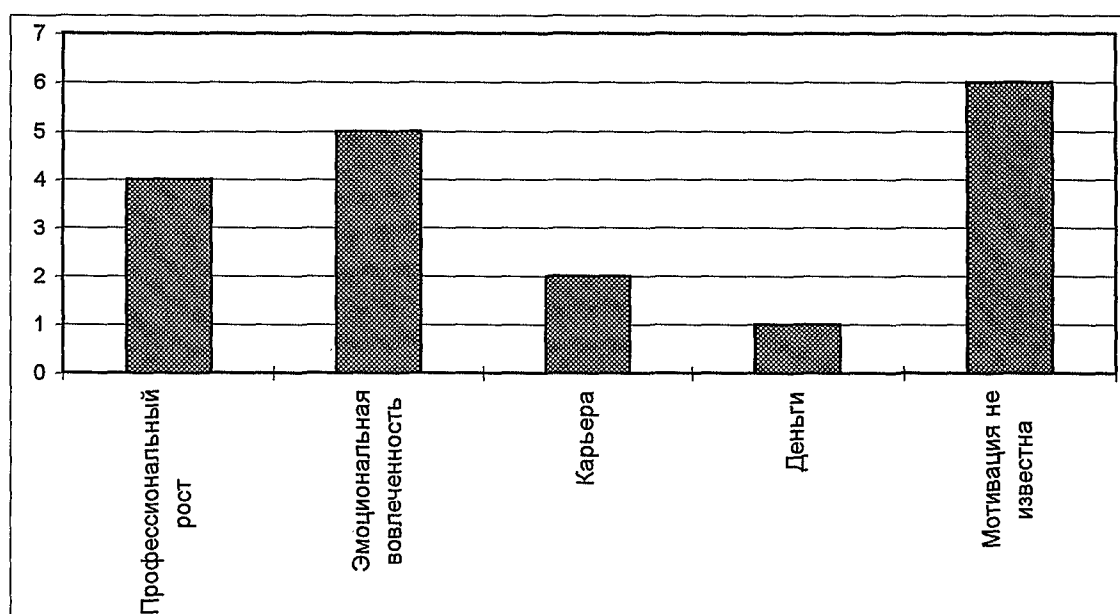


Рис. 9.12. Особенности мотивации опрошенных, как участников процесса изменений

Эксперты оценивали мотивацию опрошенных на основании ответов на вопросы интервью и индивидуального поведения. Представленные данные фиксируют предположения о том, что может быть значимым для опрошенных в процессе проведения изменений.

Существенно, что большая группа респондентов, по-видимому, мотивирована эмоциональной вовлеченностью в жизнь компании.

Ролевое распределение опрошенных, как участников процесса изменений (рис. 9.13)

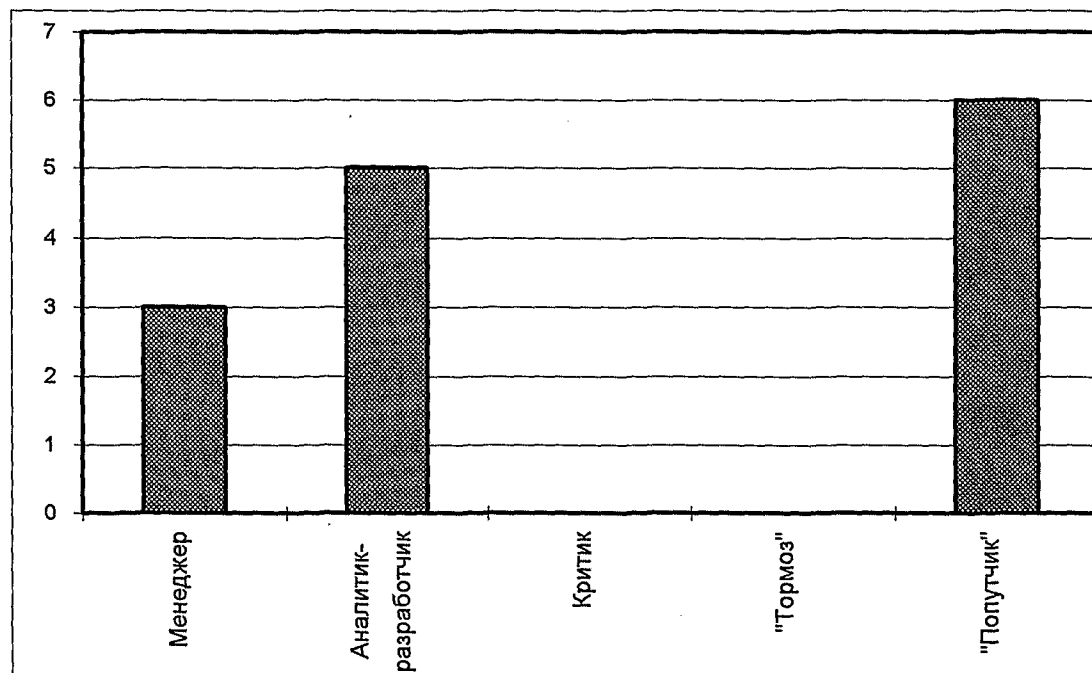


Рис. 9.13. Ролевое распределение опрошенных как участников процесса изменений

Сведения, представляя собой предварительную экспертную оценку того, в какой роли могли бы выступить опрошенные в процессе изменений.

Существенным может оказаться отсутствие исполнителя такой роли, как «критик», под которой имелось в виду продуктивное оппонирование инновационным предложениям. По-видимому, обнадеживающим фактом можно считать отсутствие исполнителей на такую роль, как «тормоз», под которой имелись в виду действия, направленные на блокирование (явное или скрытое) нововведений в компании.

## Проблемы управления персоналом

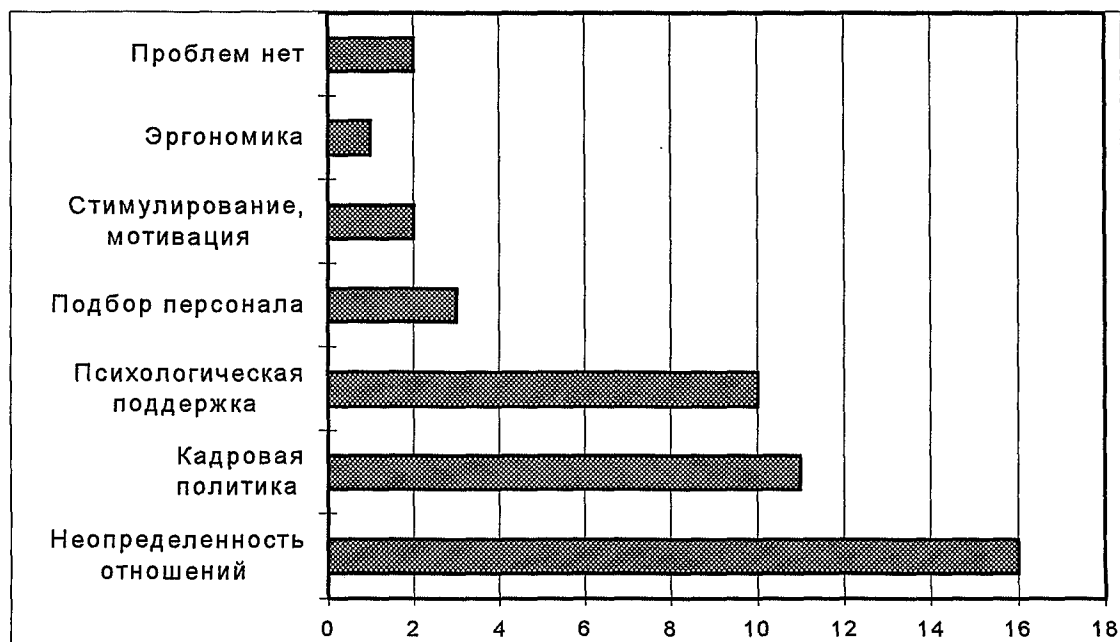


Рис. 9.14. Проблемы управления персоналом

В ответах на вопросы интервью опрошенные отмечали либо очень высокую неопределенность, либо наоборот заформализованность отношений между сотрудниками в организации (блок «Неопределенность отношений»), неопределенность будущего компании и сотрудников в ней, отсутствие системы планирования карьеры, а также времени и порядка повышения квалификации (блок «Кадровая политика»), отсутствие системы психологической поддержки работников, а также правил и порядка включения новичков в компанию (блок «Психологическая поддержка»), тесноту на рабочих местах (блок «Эргономика»), трудности в наборе кандидатов на работу и неэффективную систему стимулирования и мотивации труда.

Кроме количественных результатов были зафиксированы следующие противоречия, которые могут быть полезны для понимания и последующего анализа.

Компания объективно заинтересована в тиражируемости продуктов деятельности, но вынуждена поощрять сотрудников, стремящихся к производству уникальных продуктов.

Компания заинтересована в удержании высококлассных профессионалов, но так как не может поставить цель, адекватную их уровню, предоставляет им большую степень свободы, что может вступать в противоречие с целями компании.

Ощущение собственников у несобственников (ощущение причастности к прибыли и возможности принимать решение относительно ее использования).

Организационные преобразования воспринимаются как дезинтеграция.

Отчет о проделанной работе был презентован консультантами на общем собрании управленческого персонала компании. По итогам бурного обсуждения результатов была сформирована проектная группа. Главной задачей временной структуры являлась подготовка стратегических изменений в компании, что означало для консультантов выход консультируемых на уровень самоорганизации.

#### **Отсроченная оценка результата:**

Работа с компанией «Джет» проходила за полгода до известных событий 17 августа 1998 г. Компания была готова к ситуации «обвала» финансового рынка, поскольку была занята реализацией собственных стратегических планов.

### 9.3. К ПРОБЛЕМЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КАДРОВОГО КОНСУЛЬТАНТА КАК ПРАКТИЧЕСКОГО СОЦИАЛЬНОГО ПСИХОЛОГА

#### Практический социальный психолог: кто он?

Одна из недавних попыток описания профессионального портрета психолога-практика, предпринятая сотрудниками кафедры социальной психологии МГУ, позволила вслед за итальянским исследователем А.Пальмонари определиться с типологией профессиональной идентичности психолога (Донцов А.И., Жуков Ю.М., Петровская Л.А., 1996). Данная типология образована на противопоставлении таких объектов психологического воздействия, как «общество» и «индивид» и таких инструментов психологического «вмешательства» в жизнь, как «профессиональная компетентность и методическая изощренность» психолога, с одной стороны, и его «личностные способности и внутреннее призвание», с другой. Исходные основания полученной типологии нам показались эвристичными с точки зрения определения портрета практического социального психолога. Для этого оставалось лишь к указанным объектам психологического воздействия добавить такой объект, как «группы» (Табл. 3.9.3).

Таблица 3.9.3.

#### Типология возможной профессиональной идентификации практических психологов

Инструменты психологического «вмешательства» в жизнь	Объекты психологического исследования и воздействия		
	Общество	Индивид	Группа
Профессиональная компетентность, методическая изощренность	«Междисциплинарный эксперт»	«Клинический психолог»	«Консультант»
Личностные способности, внутреннее призвание	«Политически активный борец»	«Психоаналитик»	«Миссионер»

Включение группы в качестве еще одного объекта воздействия позволяет выдвинуть предположение о наличии еще двух плюс к описанным ранее типов профессионалов, работающих в области практической психологии. Первый из них может быть описан как профессионал, который обладает особой компетентностью и владеет методическим инструментарием, позволяющими ему быть успешным изучении и оказании воздействия на группу (иногда для описания этого вида деятельности используют термин «игротехника»). Во втором случае в качестве детерминанты успешного воздействия психолога на группу, по-видимому, необходимо рассматривать некоторые его (психолога) личностные способности, ценности, верования.

Исходя из предварительного представления о границах практической социальной психологии, и возможной типологии психологов-практиков, мы попробовали выделить составляющие профессиональных умений практического социального психолога, которые определяют успешность его профессиональной деятельности. Для сбора первичной информации использовались такие методы, как интервью, описание трудных случаев из практики и построение «портрета профессиональной деятельности». В качестве испытуемых выступили как студенты, так и дипломированные специалисты-психологи, работающие в практике. Причем 2/3 из них работают на постоянной основе или по временному контракту в качестве практического психолога в организациях, основная деятельность которых не связана с психологией. 1/3 испытуемых составили внешние консультанты или сотрудники организаций, занимающихся консультативной деятельностью. Общее число испытуемых составило 32 человека.

Полученные результаты позволяют говорить о наличии, как минимум *3 типов профессиональной компетентности*, обусловли-

вающих эффективность деятельности практического социального психолога: методическую, социальную и организационную.

Методическая компетентность включает владение специальным профессиональным инструментарием - технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия, организационного поведения и т.п. Это тот вид компетентности, которому, по мнению испытуемых, уделяется значительное внимание при обучении студентов-психологов.

Под социальной компетентностью подразумевается прежде всего социальная зрелость личности психолога-практика, наличие у него навыков эффективного взаимодействия с другими людьми, разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов, воздействия на партнеров и т.п. Важность этого типа компетентности обусловлена, с одной стороны, «антропоцентрированностью» (по выражению Л.А.Петровской) практической социальной психологии, а с другой - тем, что практический психолог часто использует для интерпретации не теорию, а собственный опыт. По мнению испытуемых, компетентность такого рода связана с базовыми установками личности, сформированными до обучения в университете и «системой навыков социального взаимодействия», приобретенными после.

Выделение организационной компетентности связано прежде всего с тем, что процесс практической, по мнению испытуемых, имеет довольно деятельности психолога-практика существенную проектировочную составляющую, что предполагает умение «встроиться» в жизнь организации, спланировать и организовать взаимодействие с партнерами, эффективную групповую работу, актуализировать потенциал партнеров и группы в целом, передать группе инструменты самоорганизации и т.п.

Полученные результаты позволяют высказать по крайней мере два соображения, существенные с точки зрения обсуждаемой темы. Во-первых, не вызывает сомнения, что успешность профессиональной деятельности практического социального психолога зависит от его равно высокой компетентности во всех трех указанных сферах. Во-вторых, по-видимому, необходимо добавить к двум выделенным ранее типам профессиональной идентичности еще одну, в которой бы фокусировался тип компетентности, названный организационной. Из чего это следует?

Возвращаясь к типологии профессиональной идентификации психологов-практиков мы предположили, что у профессионалов, идентифицирующих себя с какой-либо из ролей, в качестве ведущей может выступать какая-то одна из сфер компетентности (Табл. 3.9.4)

Таблица 3.9.4.

**Зависимость типа профессиональной идентификации от типа компетентности**

Тип профессиональной компетентности	Тип профессиональной идентификации		
	«Консультант»	«Миссионер»	«Фасилитатор»
Методическая			
Социальная			
Организационная			

Выборка испытуемых, несмотря на свою немногочисленность, позволила достаточно легко обнаружить профессионалов типа «миссионер» по их ориентированности на ценностной и культурный аспект своей деятельности. Центральным пунктом их деятельности является не наличие или отсутствие технологий профессиональной деятельности, а понимание ситуации своего клиента. Клиенто-



ориентированность «миссионера» в предельных случаях способна привести (по крайней мере на время) практического психолога к состоянию своеобразной «профессиональной мортификации», выражающейся в отказе от своей специальности и в погружение в реальность ситуации клиента.

Наиболее многочисленной оказалась группа профессионалов типа «консультант». Ключевым фактором, позволившим объединить разных по опыту профессиональной деятельности испытуемых в эту группу, явилась их ориентированность на технологическую или методическую оснащенность в своей практике. Групповая работа по построению портрета вымышленного «консультанта» в чистом виде или в предельном случае позволила представить некий изоциренный механизм манипулирования людьми и группами, ключевыми инструментами которого являются статистические формулы и специальные термины, используемые лишь для диалога внутри себя.

Сложнее всего оказалось с выделением особой группы испытуемых с ориентацией на организационную компетентность. Вернее, этот тип компетентности всякий раз выступал как необходимый, но не самостоятельный, а в связке либо с методической, либо социальной компетентностью. Анализ случаев из практики показал, что в деятельности психолога-практика значительное место занимает реальный «запуск групповых процессов», наряду с их изучением («консультант») или реальным участием в них («миссионер»). В этом случае возникает ответственность психолога за организацию (вплоть до самоорганизации) группы в процессе решения групповой задачи (проблемы). Попытка рассмотреть «организационную составляющую» деятельности психолога-практика в ходе игровой реконструкции позволила выявить *два ключевых фактора*: первый был назван «облегчением коммуникации», второй - «созданием событий». Интерес-

но, что «облегчение коммуникации» - как разновидность профессиональной деятельности - чаще отмечалась в группе «миссионеров», а «создание событий» - в группе «консультантов». Составление портрета возможного профессионала, ответственного за «организационную составляющую», без особого труда актуализировало образ организатора совместной деятельности, обладающего особым даром и умением облегчать процесс внутри- и межгрупповой коммуникации, в результате чего «...происходит какое-то событие в поле самого понимания, не совпадающее с организацией элементов содержания» (Мамардашвили М.К., 1990, с.30). Профессионал такого типа был назван «фасилитатором». Его деятельность, по мнению испытуемых, не является автономной или самодостаточной, а выступает как дополнительная к другим видам профессиональной деятельности.

Если в развитых странах профессионализация деятельности консультантов в области развития организации, а также специалистов по управлению человеческими ресурсами («human resources management») и тренингу персонала достигла своих зрелых форм, то в России этот процесс только начался. Известно, что институционализация профессиональной деятельности включает фазу социальной и когнитивной институционализации.

Под социальной институционализацией обычно понимают:

- 1) появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;
- 2) образование сообщества, представители которого готовы посвящать свое рабочее и даже свободное время выполнению этой функции;
- 3) появление системы воспроизведения опыта, связанного с этой специализированной деятельностью;
- 4) возникновение профессиональной корпорации;

- 5) создание санкционированной государством системы лицензирования и надзора.

Под когнитивной институционализацией принято понимать:

- 1) появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;
- 2) утверждение некоей эпистемы, позволяющей упорядочить эти высказывания в форме несистематизированного, рецептурного знания;
- 3) создание систематизированного, научно-теоретического знания;
- 4) построение систем аксиоматизированного знания с формальными языками описания.

По мнению некоторых специалистов (Малиновский П.В., 1995), можно утверждать, что в настоящее время происходит складывание сообщества консультантов. Что касается когнитивной институционализации, то следует говорить о существовании нескольких конкурирующих систем в этой сфере. В связи с этим особое значение на данном этапе приобрели такие средства профессиональной идентификации - ролевая типология.

Автор выделяет три основные профессиональные роли для консультанта по организационному развитию, что, на наш взгляд, вполне применимо по отношению к кадровым консультантам:

- узкий специалист-советник;
- «свободный художник», ориентированный на предпринимательские проекты;
- транспрофессионал, умеющий свободно переходить из одной области деятельности в другую, конфигурируя необходимые средства и способности для решения комплексных проблем.

## ВЫВОДЫ:

Кадровые технологии отвечают следующим требованиям:

- создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;
- носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;
- адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

К парадигмам кадрового консультирования относятся:

- *консультирование по ресурсам* - парадигма, согласно которой консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;
- *консультирование по процессу* - парадигма, в рамках которой консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Кадровое консультирование состоит из двух основных этапов: аналитического и программирующего.

Успех консультационного процесса не в последнюю очередь зависит от того, насколько консультантам удастся сформировать в организации разделяемое всеми позитивное отношение к следующим принципам совместной работы над проблемой: принципа привлекательности, принципа реальности и принципа управляемости (или контролируемости) процесса совместной деятельности.

Можно говорить о наличии, как минимум 3 типов профессиональной компетентности, обуславливающих эффективность деятельности практического социального психолога: методическую, социальную и организационную.

## **Глава 10. Ассесмент - центр**

В связи с динамичными изменениями во всех сферах нашего общества, значительными переменами в системе государственной службы и новым уровнем требований к ее кадровому составу, к структуре государственных органов власти, методам управленческой деятельности для государственных структур стали реальностью разработка и реализация кадровой политики.

Точно также интенсивный процесс коммерциализации государственного сектора экономики и изменение самих основ и принципов управления, обозначили особую кадровую проблему - подбор руководителей бывших государственных, а теперь акционированных крупных предприятий. Сегодня, значительно острее чем прежде, необходима специальная работа по подготовке, отбору, консультированию специалистов, способных в будущем стать эффективными руководителями таких предприятий.

Можно сформулировать следующие наиболее актуальные задачи кадровой работы на этом этапе:

- подбор кандидатов на должности руководителей и специалистов,
- диагностика управленческого персонала,
- формирование управленческих команд,
- формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности,
- сбор информации о кадровых потребностях, возможных кандидатах на руководящие должности, формирование кадрового банка данных,
- формирование репрезентативной системы оценки управленческого персонала,
- оказание консультационной помощи руководителям по различным направлениям их деятельности,

- диагностика и разрешение конфликтных ситуаций, а также работа по их профилактике.

Для реализации этих задач, по-видимому, следует создавать особые технологии кадровой работы, способные решить проблемы, которые впервые возникают в нашей государственной службе и экономике. Традиционные формы кадровой работы, такие как аттестация персонала, конкурс на замещение должностей, выборы в основном ориентированы на решение узкоспециализированных задач. Для аттестации это соответствие работника занимаемой должности, для выборов - поиск удовлетворяющей большинство членов коллектива кандидатуры на определенную должность, для конкурса - подбор оптимального кандидата для занятия этой должности.

В данной главе рассматривается необходимость разработки кадровой политики с целью приведения кадрового потенциала в соответствие со стратегией развития системы государственной службы. В качестве средства решения данной проблемы предлагается технологический подход. В качестве примера описываются оценочные технологии, позволяющие по-новому подойти к решению вопроса об объективности оценки кадрового потенциала организации.

#### 10.1. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: НОВЫЙ ПОДХОД К РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Мы исходим из того, что организация - это система, где люди работают совместно ради достижения общих целей. Опыт последних лет показал, что эффективное функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

В понятие «политика организации» мы включаем набор правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом, и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешне-экономической, политики по отношению к конкурентам и т.д., любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен как для государственной службы, так и для частных компаний: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Используя термин «кадровая политика», мы будем исходить из широкого и узкого ее толкования:

1) *в широком смысле* - это 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);

2) *в узком смысле* - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации, например, «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием».

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются следующие взаимосвязанные направления деятельности: общая политика кадровой работы; организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов); информационная политика (учет, обработка, распределение информации); финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других

выплат, обеспечение страховки и т.д. ); другие направления работы (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.).

Практическая реализация кадровой политики, как правило, включает:

- нормирование: формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- программирование: построение системы процедур и мероприятий - кадровых технологий;
- мониторинг: отслеживание уровня развития и использования знаний, умений и навыков персоналом.

Мы исходим из того, что именно уровень осознанности и разработанности кадровой политики определяет эффективность работы с персоналом в организации и в конечном итоге влияет на успешность организации в целом.

### **Проблемы технологизации кадровой работы**

Особенность технологического подхода к совершенствованию управления организацией состоит в комплексности планирования и реализации мероприятий по совершенствованию организации в целом, а не отдельных ее частей: организационной структуры, методов управления и индивидуальных навыков руководителей. Если игнорировать хотя бы одну сторону, например, организационную структуру, то затраты на развитие кадров управления не дадут ожидаемого результата, более того, «устаревшие» организационные рамки - нормы, правила, организационная культура, связи - не дадут реализоваться специалистам, а могут привести к конфликтной ситуации.

Итак, технология задает направление движения системы через согласованные действия составляющих ее частей. Планирование последовательности действий - создание определенного алгоритма - осуществляется исходя из результата, сформулированного в виде



задачи развития системы в целом (от условий и цели - к этапам и вариантам действий).

Элементы технологии (отдельные «шаги» или «цепочки» действий) обладают свойством заменяемости: важно, что при этом удерживается общая ориентация на результат.

Понятие кадровой технологии в соответствии с общим пониманием должно включать в себя описание последовательности действий по управлению поведением людей (кадров организации) в целях достижения заданного результата, а именно - искомого состояния организации, составляющих ее групп и отдельных личностей.

На наш взгляд, подход к работе с кадрами должен быть именно технологичным - учитывать все три составляющие организации (организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников) и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

В самом общем виде технологии работы с кадрами во взаимосвязи с кадровой политикой можно представить следующим образом (табл. 3.10.1)

Таблица 3.10.1.

**Направления кадровой политики, этапы и содержание деятельности кадровой службы**

<b>Направления кадровой политики</b>	<b>Этапы работы кадровой службы</b>	<b>Содержание деятельности (методы и технологии)</b>
разработка общих принципов кадровой политики	определение приоритетов целей работы с персоналом	участие работников кадровых служб в разработке политики организации
обеспечение функционирования: организационно-штатная политика	планирование потребности в трудовых ресурсах	оценка наличных трудовых ресурсов; оценка будущих потребностей

Направления кадровой политики	Этапы работы кадровой службы	Содержание деятельности (методы и технологии)
	формирование штата в соответствии со структурой организации	отбор через испытания, Центры оценки, собеседования
	назначения и кадровые перемещения	сбор информации по резерву, мотивирование, принятие административных решений (утверждение в должности, повышение, понижение, перевод, увольнение)
информационная политика	создание и поддержка системы движения кадровой информации	реклама, создание банка кадровой информации, формирование кандидатов о вакансиях, обмен информацией со специализированными кадровыми фирмами
финансовая политика	формулирование принципов распределения средств в соответствии со стратегическими целями организации	обеспечение эффективной системы стимулирования труда через определение заработной платы, вознаграждений и льгот
развитие персонала	разработка программы развития персонала	а) профориентация, б) социально-психологическая адаптация, в) планирование индивидуального продвижения, г) формирование и развитие команд, д) подготовка кадров: общепрофессиональная, специализированная (с отрывом \ без отрыва от производственной деятельности)
оценка результатов деятельности	анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации	оценка эффективности деятельности (Центр оценки и другие методы)

**Основные отличия традиционной и новой модели кадровой работы (по трем направлениям деятельности)**

<b>Направление деятельности</b>	<b>Традиционная модель</b>	<b>Новая модель</b>
Обеспечение функционирования организации	наем, оформление и хранение документов	расчет потребности в кадрах, отбор, планирование движения, анализ текучести кадров
Обеспечение развития организации	организация аттестации и повышения квалификации кадров	планирование карьеры, организация оценки, определение резерва развития и резерва функционирования, повышение квалификации под конкретные цели организации
Совершенствование стимулирования труда	обеспечение техники безопасности, оформление социальных выплат	оценка эффективности деятельности, участие в совершенствовании структуры организации, разработка и постоянное совершенствование политики стимулирования

Исходя из изложенного понимания целей, направлений и средств кадровой работы, сотрудник современной кадровой службы, на наш взгляд - это прежде всего кадровый консультант организации. Он должен собирать и анализировать индивидуальную кадровую информацию, изучать специфику деятельности, разрабатывать и внедрять технологии оценки и подбора кадров, проводить сравнительный анализ и экспертизу различных систем стимулирования труда, рассчитывать потребность в кадрах, прогнозировать кадровый процесс в организации, реализовывать в конкретных кадровых мероприятиях стратегию организации.

Вопросы состава самой кадровой службы и профессионализации ее сотрудников становятся особенно актуальными в связи с постановкой проблемы перевода кадровой работы на новый уровень. То есть необходимо определить, какие сотрудники должны работать

в кадровых службах, что они должны уметь делать и как их можно подготовить. Можно определить сферы деятельности различных специалистов и сформулировать требования к их подготовке следующим образом (табл.3.10.3).

Таблица 3.10.3.

**Специализация работников кадровых служб: виды деятельности и направления подготовки**

Категория	Требования	Направления подготовки	Виды кадровой работы
Психодиагносты по работе с персоналом	Базовое психологическое образование, опыт работы 2 года, возраст до 30 лет	Использование психодиагностических методов в работе с персоналом	Прием на работу, анализ деятельности, оценка и аттестация персонала
Тренер по работе с персоналом	Высшее образование, прохождение специального тестирования, возраст не выше 30 лет	Индивидуальная и групповая работа с персоналом, планирование карьеры, разрешение конфликтов, подготовка кадров	Расстановка кадров, оценка и аттестация персонала, проектирование карьеры сотрудников, осуществление перемещений, социально-психологическая адаптация
Консультант по персоналу	Высшее образование, опыт работы с персоналом (2 года), прохождение специального тестирования, возраст не выше 35 лет	Оценка потребностей развития персонала и разработка программы развития трудовых ресурсов, технологии кадровой работы, анализ и проектирование кадровой политики организации	Планирование кадровых мероприятий: набор персонала (реклама, создание банка кадровой информации, контакты со специализированными фирмами), отбор (испытания, Центры оценки, собеседования), разработка системы оценки результатов

## 10.2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Оценка персонала справедливо считается важнейшим компонентом управления, поскольку лишь знания и умения людей, их согласованные действия могут обеспечить достижение целей организации. Оценка персонала является своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, поскольку сопутствует (явно или неявно) решению следующих задач:

- отбор кандидатов на работу в организацию,
- определение эффективности деятельности работника (например, соответствия занимаемой должности),
- выявление потенциальных возможностей сотрудников с точки зрения их дальнейшего использования (назначение на более высокую должность, выдвижение в резерв, увольнение),
- выявление направлений развития работников и разработка программ обучения.

Однако разнообразие методов оценки, неоднозначность зависимости между оценкой и успешностью деятельности, неопределенность критериев оценивания, различие представлений об эффективности оценочных мероприятий приводят к тому, что кадровые службы зачастую процесс оценки ограничивают получением формальной биографической информации о кандидате и сбором отдельных мнений людей о нем.

Рассматривая разнообразные методы определения профессионально-должностной пригодности управленца, Р. Тихонов, Н. Пищулин, В.Ковалевский называют в числе важнейших: «процесс многократного испытания служащего в различных деловых ситуациях, от простых задач ко все более и более сложным.»; «прохождение кандидатского стажа на должность, длительные стажировки», «активную

профессиологическую работу с кандидатом: изучение особенностей его биографии, опрос сослуживцев по поводу его деловых, профессиональных, нравственных и иных личностных качеств, тестовые пробы, фиксирующие динамику его профессионально-служебного роста»; отмечается также «высокий диагностический эффект учебных программ профессиональной подготовки госслужащих, особенно на этапе послевузовской специализации.» Авторы приходят к признанию «единственно правильным, научным путем диагностики профпригодности - изучение личности в конкретной трудовой деятельности» (Р. Тихонов, Н. Пищулин, В.Ковалевский, 1993, с. 51.)

Заметим, что даже достаточно полное внедрение указанных методов в практику все же не гарантирует объективности оценки кадрового потенциала организации, так как они, как правило, соотносятся не с целями конкретной организации, а с чем-то типа «формирования кадрового корпуса» через «освоение и внедрение в профессиологическую практику методик профотбора на основе выявления и учета психологических особенностей личности». Итак, хотя комплексный подход к оценке в ходе профессиологического исследования способен обеспечить приемлемый уровень объективности, он все же оставляет вне рассмотрения вопросы развития кадрового потенциала организации.

Обсуждая проблему связи оценки управленческих качеств человека и эффективности его деятельности в должности руководителя, С. Попов и П. Щедровицкий отмечают отсутствие адекватных описаний работы руководителей и опирающихся на них моделей деятельности организаторов разного уровня, а также квалификационных характеристик управленческого труда и системы критериев, по которым могла бы осуществляться оценка (Попов С.В., Щедровицкий П.Г., 1989, с. 48.). В качестве выхода авторы предлагают использо-

вать процедуру организационно - деятельностной игры в ходе открытых конкурсов на замещение должности руководителя высшего звена. В работе четко показано, что *выработка стратегии развития организации* основывается на оценке и развитии ее кадрового потенциала. Конкретно поставленная и сформулированная задача выбора одного руководителя тем не менее заставляет напряженно работать весь коллектив над проблемами стратегии развития завода и явно способствует внедрению демократических методов работы: «Коллективная работа претендентов и экспертов, организаторов конкурса, методологов и игротехников, по сути, имитировала работу «демократического клуба»; по мере разворачивания игры и конкурса в обсуждение ситуации на заводе втягивались и включались все новые и новые представители завода. Эта активность демонстрирует и подтверждает наличие высокого творческого потенциала, способного проявиться в условиях четкой организации процесса демократизации». (Там же, с.76.).

Анализ подходов к оценке качеств человека позволяет зафиксировать *наличие двух принципиально различных точек зрения*. Их можно сформулировать в виде следующих положений:

- 1) **Экспертный подход** - «надежные люди отбирают надежных людей».
- 2) **Инструментальный подход** - оценка идет с помощью инструмента, гарантирующего кандидатам равные стартовые возможности и дающего надежные (объективные) аргументы в отношении соответствия человека должности.

Выбор того или другого подхода в конкретной организации определяется и ее идеологией, и экономическими причинами, и информированностью лиц, принимающих решение, а также достоинствами

и недостатками технологий оценки, реализующих тот или другой подход.

Как первый подход (экспертный), так и второй (инструментальный) обладают определенными ограничениями, не позволяющими считать каждый из них универсальным средством решения проблемы оценки.

Инструментарий средств оценки отдельных качеств человека настолько богат, что всестороннее исследование личности потребует слишком больших затрат времени экспериментатора и самого испытуемого. Следовательно, первая проблема инструментального подхода - это проблема выбора некоторого разумного количества методов для обеспечения комплексной оценки кандидата. Вторая проблема состоит в том, что такая оценка должна соответствовать некоторому специфическому набору требований организации к ее сотруднику. Третья проблема состоит в том, что сложность инструмента (если в качестве последнего используются тесты и другие психодиагностические методики) требует привлечения специалистов для проведения и интерпретации результатов. Психодиагностика на современном уровне обладает значительными возможностями надежной и достоверной оценки отдельных свойств личности, но при «перевode» результатов на язык, доступный не только профессионалам, требуется совершать значительную работу, не всегда к тому же с положительным итогом. Таким образом, инструментальный подход может обеспечить объективность оценки лишь при соблюдении определенных условий.

Экспертные методы оценки также обладают рядом ограничений. Во-первых, их применение возможно и продуктивно лишь в стабильных, давно работающих организациях, где люди давно знакомы и имеют устоявшееся мнение друг о друге. Во-вторых, эти частные



мнения лишь в совокупности можно считать приближением к объективной оценке данного человека (и все же в каждом случае остается некоторая доля сомнения в отсутствии случайных или намеренных искажений оценки). В-третьих, экспертный опрос, аттестация и подобные мероприятия, как правило, сильно дезорганизуют работу учреждения, изменяют нормальную обстановку в коллективе, что, в свою очередь, также сказывается на степени объективности оценки. В-четвертых, экспертная оценка направлена на определение актуального уровня и «прошлых заслуг», но практически не дает информации для прогноза эффективности будущей работы человека, его потенциальных возможностей. Все указанные причины не позволяют считать метод экспертных оценок эффективным средством оценки кадрового потенциала.

Понимая ограниченность отдельных подходов к оценке, специалисты все чаще пытаются найти возможность совместить их в рамках одной оценочной технологии, однако при решении такой задачи возникают существенные сложности. На наш взгляд, причина этих затруднений в принципиальном различии обоих подходов. *Экспертный подход* предполагает взгляд на человека как на элемент организации, следовательно, оценка понимается здесь как определение соответствия качеств человека не выражаемому прямо, но вполне определенному стандарту члена организации. *Инструментальный подход*, напротив, рассматривает человека вне его связей с организацией в целом, следовательно, оценка здесь - это определение степени выраженности некоторых стандартных человеческих качеств. Таким образом, несовместимыми оказываются не оценочные процедуры и методики (анкету «групповой оценки личности» вполне можно дополнить парой психодиагностических тестов), а итоговые, последние, ближайшие к достижению целей этапы оценивания: каким обра-

зом принимать конкретное кадровое решение - исходя из результатов тестирования или из совокупного мнения группы?

Таким образом, большой выбор средств и методов оценки и разнообразие оценочных ситуаций все же не позволяют решить проблему обеспечения объективности оценки человека другим человеком. Вопрос остается открытым.

Переформулировать проблему объективности оценки можно было бы следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- 1) объективно - вне зависимости от чье-то частного мнения или отдельных суждений;
- 2) надежно - относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- 3) достоверно в отношении деятельности - оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом;
- 4) с возможностью прогноза - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- 5) комплексно - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- 6) процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

7) проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как пример оценочной технологии, удовлетворяющей указанным требованиям, можно представить технологию Центров оценки. Она состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

### 10.3. ПРОГРАММА ЦЕНТРА ОЦЕНКИ: КАК ДОСТИГАЕТСЯ ОБЪЕКТИВНОСТЬ

При проведении Центра оценки в организации могут быть успешно разрешены некоторые проблемы формирования и реализации кадровой политики организации, в том числе рассматриваемая проблема объективности оценки персонала. (Табл. 3.10.4)

Таблица 3.10.4.

#### Решение кадровых проблем в ходе проведения Центра оценки

Проблема	Ее решение в ходе проведения Центра оценки
Несоответствие стратегии и кадровой работы в организации.	Развитие организации определяется ее кадровым потенциалом: 1) люди подбираются и оцениваются в связи с целями, задачами и приоритетами организации, 2) стратегия организации разрабатывается в ходе групповой работы в Центре оценки руководством совместно с теми людьми, которые будут реализовывать стратегию.

Проблема	Ее решение в ходе проведения Центра оценки
<p>Противоречия технологического подхода в связи с принципиальной уникальностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ситуации,</li> <li>➤ человека,</li> <li>➤ организации</li> </ul>	<p>Технология Центра оценки предполагает проработку всех особенностей организации на этапе проектирования, а также комбинирование различных методик и процедур в зависимости от задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ различные виды Центров оценки в зависимости от состояния организации: «Центр оценки для стабилизации существующей системы» и «Центр оценки для обеспечения перехода к новой структуре, ориентации, задачам»</li> <li>➤ изучение специфики оцениваемой деятельности при разработке критериев оценки;</li> <li>➤ учет организационной культуры за счет включения в процесс оценивания работников самой организации.</li> </ul>
<p>Субъективность экспертных оценок и психодиагностический редуционизм</p>	<p>Оценивание производится психологами, наблюдателями от организации и самими участниками (через процедуру самооценки); использование результатов тестов заранее соотносится со специально разработанными критериями оценки</p>
<p>Несовместимость экспертного и инструментального подходов к оценке</p>	<p>Оценочная технология служит единой цели - оценке кадрового потенциала организации через оценку по критериям, разработанным именно для данной организации; различные оценочные процедуры комбинируются в единую структуру, когда недостатки одних методов компенсируются за счет других</p>

### Основные принципы Центров оценки

Технология Центра оценки основана на следующих *общих принципах*:

- в специально созданных ситуациях моделируются *ключевые моменты деятельности*, что позволяет непосредственно наблюдать и оценивать уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач у каждого оцениваемого;
- *система критериев оценки* специально разрабатывается для каждого Центра оценки в соответствии со спецификой деятельности, оценка производится на основании данной системы (а не стандартного набора «профессионально важных качеств»), что позволяет выявить и оценить действительно значимые параметры действий сотрудников;
- процедура Центра оценки предусматривает *испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями* (в каждом упражнении оценивается несколько критериев и каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях);
- оценка производится не только *специалистами*, но также специально подготовленными *наблюдателями* - сотрудниками той же организации, что делает возможным учет таких сложно поддающихся описанию факторов, как, например, культура и философия организации;
- каждый участник Центра оценки оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет *минимизировать возможную необъективность* и использовать перекрестные оценки для повышения уровня значимости результатов;
- *оценивается реальное поведение*, а не гипотезы о его причинах, выявляются и описываются качественные характеристики, особенности индивидуального стиля деятельности оцениваемых в различных модельных ситуациях, что позволяет оценивать не

только актуальное состояние, но и прогнозировать успешность в различных областях профессиональной деятельности.

Существуют различные варианты проведения Центров оценки, фактически каждый Центр оценки уникален. Хотя все они построены на общих принципах и едином подходе к оценке персонала, варианты могут значительно отличаться друг от друга как по внешним параметрам (сроку проведения, количеству участников), так и по смыслу оценочных мероприятий. Разнообразие вариантов объясняется различием целей и задач, которые ставятся перед разработчиками конкретного Центра оценки организацией-заказчиком, а также различными условиями проведения оценочных процедур.

Основания типологии Центров оценки: сроки проведения; цели организации - стабилизация существующей системы или обеспечение перехода к новому (к новой структуре, ориентации, стратегии); задачи оценки персонала (отбор кандидатов, определение соответствия занимаемой должности, выявление потенциальных возможностей сотрудников с точки зрения их дальнейшего использования, выработка рекомендаций по направлениям обучения, выдвижению в резерв или при определении новых функциональных мест при сокращениях и перестановках).

### **Методы, применяемые в Центрах оценки**

#### **Специальные упражнения**

Цель проведения специальных упражнений - моделировать наиболее типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности. Например, если основная деятельность связана с приемом потока посетителей и в Центре оценки ставится задача определить успешность действий человека, его умения взаимодей-

вать с разными типами посетителей, то одним из вариантов специального упражнения будет «Прием жалобщиков». Если основная нагрузка исполнителя - разбор и сортировка корреспонденции и деловых бумаг и принятие управленческих решений на основе анализа ситуации, то в ходе Центра оценки специально проверяются навыки самоорганизации и умение эффективно работать с большими объемами информации. Пример подобного специального упражнения - так называемый организационный тест «Почтовый ящик» (Post Box).

В ходе упражнения «Почтовый ящик» каждый участник получает письменное описание ситуации и набор корреспонденции, условно собранной в его почтовом ящике. Задача состоит в том, чтобы в ограниченное время ознакомиться с информацией, содержащейся в «письмах», «записках», «официальных бумагах», и принять решения по поводу проблем, содержащихся в этих сообщениях, учитывая условия и ограничения, задаваемые ситуацией. Индивидуальные результаты оцениваются по количественным и качественным показателям в соответствии со стандартной схемой обработки. Наиболее существенными критериями, оцениваемыми в ходе данного упражнения, являются: особенности мышления, а именно - системность, динамичность, гибкость и нестандартность; организационные способности: умение организовать взаимодействие, ориентация на конкретный результат деятельности, самоорганизация и умение распределять время.

К особому виду специальных упражнений относятся современные деловые тесты - опросники по профессиональной деятельности. Отвечая на пункты вопросника, участник Центра оценки проявляет свою компетентность, знание различных профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области, ставить проблемы и предлагать варианты их решения, кроме того, он

демонстрирует отношение к своему делу, профессиональные цели и ценности, уровень владения средствами самоорганизации, включенность в организационную культуру.

Специальные упражнения в зависимости от задач оценки конкретного вида деятельности могут проводиться *в индивидуальном и групповом режиме*, в письменном и устном виде, непосредственно в ходе Центра оценки и заранее (если для выполнения задания требуется значительная подготовка) - все эти возможности обсуждаются и согласуются на этапе проектирования при составлении плана и программы Центра оценки.

Таким образом, специальные упражнения дают возможность оценить в первую очередь уровень профессионализма участников Центра оценки, а также мыслительные и организационные способности.

### **Психодиагностика**

Цель использования стандартизованных психодиагностических методик (тестов) в Центре оценки - получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению, например, готовности к обучению, интеллектуальных способностей, самооценки, внутренней конфликтности. Выявление латентных (не всегда проявляющихся) характеристик личности существенно для объективной комплексной оценки человека. Психодиагностика не заменяет оценку действий человека, а дополняет ее, так как позволяет определить актуальный уровень развития его способностей и потенциал («зону ближайшего развития»). Кроме того, применение стандартизованных и валидизированных (проверенных) психодиагностических



«инструментов» дает возможность соотнесения индивидуальных результатов между собой, а также с общими и групповыми нормами.

Сокращение времени на обследование и оценку также является мотивом обращения к компактным тестам.

В отличие от других методов Центра оценки - специальных упражнений, интервью, групповых дискуссий - для организации и проведения психодиагностики *необходимо привлечение профессиональных психодиагностов*, имеющих базовое психологическое образование и опыт работы с тестами. Психодиагностика - наука, основанная на знании принципов строения и природы диагностируемых качеств, правил и закономерностей процесса тестирования и характеристик используемых инструментов. Психодиагностические процедуры проектируются, включаются в программу Центра оценки и проводятся исходя из общей задачи сбора максимально достоверной информации о значимых параметрах действий человека и факторах, их определяющих. Интерпретация результатов тестирования имеет значение лишь в соотнесении с системой критериев оценки. Поэтому на этапе проектирования специально обсуждаются и согласуются выбор методик, условия проведения и обработки, форма представления результатов.

*Типы психодиагностических методик, применяемых в Центрах оценки:*

- типологические и характерологические тесты-опросники, дающие достаточно полную картину склада личности человека;
- тесты оценки отдельных свойств и параметров личности, тесты способностей (например, часто применяемые тесты на интеллект);
- аппаратные методики (исследование объема внимания, кратковременной и долговременной памяти);

- проективные методики, направленные на выявление не всегда осознаваемых особенностей поведения человека, его общего представления о мире и собственном месте в нем.

Методики различаются не только по направленности, полноте получаемой информации, форме подачи материала, но также по степени участия ведущего в процессе исполнения: стандартные тесты, рассчитанные на одновременное заполнение участниками, и индивидуально-ориентированные техники.

Итак, психодиагностика в Центре оценки выполняет не самостоятельные функции, а органично встраивается в общую идеологию сбора объективной информации о человеке.

### **Интервью**

Цель интервью - получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого для достижения максимальной объективности итоговой оценки. В ходе интервью проясняется: реалистичность и профессиональная направленность целей, которые ставит перед собой участник, самооценка, оценка собственных достижений и неудач, ориентированность на профессиональный рост и продвижение по службе, круг общих интересов.

Интервью в Центре оценки проводится *в форме стандартизованного устного опроса* каждого участника в отдельности. Средствами организации интервью являются вопросы (или круг тем для обсуждения), планируемые заранее, исходя из задач. Список вопросов включает в себя как закрытые, предполагающие ограниченный выбор вариантов ответа, так и открытые вопросы. Информация, имеющая отношение к оцениваемым параметрам, фиксируется интервьюером

в специальном бланке или, с разрешения интервьюируемого, на видео.

*Анализ результатов* интервью проводится в соответствии с системой критериев оценки. Наиболее важными качествами, оцениваемыми в ходе интервью, являются: квалификация, профессиональный опыт и умения кандидата, его долгосрочные цели и намерения, адекватность его представлений о своей деятельности и роли в организации.

По сравнению с другими методами, используемыми в Центре оценки, интервью может дать уникальную *информацию о параметрах деятельности испытуемого*, так как источником сведений выступает он сам, а не наблюдатели. Кроме того, данные, полученные в интервью, позволяют выйти за границы непосредственной данности и представить профессиональное и личностное развитие как процесс, определяемый как внешними факторами, так и позицией самого человека.

Ограничением для включения интервью в программу Центра оценки является то, что от интервьюера требуется не только соответствующая квалификация (образование и опыт), но также знание специфики основной деятельности и своеобразия культуры организации.

### **Групповые упражнения**

Групповые упражнения в Центрах оценки используются в целях моделирования ситуаций коллективной деятельности и получения информации о способах и средствах действий человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи. Исходные принципы использования групповых упражнений в Центре оценки таковы:

- поведение человека в социальной группе отличается от его индивидуальной деятельности;
- специфика организационной культуры и философии организации лучше всего проявляется именно в ситуациях групповой работы;
- коммуникативный процесс (общение и взаимодействие людей) обеспечивается особыми внутренними средствами, которые использует человек для ориентации и понимания ситуации и для действий внутри нее - коммуникативными средствами.

Создание условий для проявления состава и для оценки эффективности этих внутренних средств деятельности и составляет суть имитации реального взаимодействия в игровых ситуациях.

В ходе наблюдения за взаимодействием участников данные фиксируются в специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура. Возможно также использование взаимооценки участников с использованием специальных бланков.

По результатам наблюдения оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения; системность, динамичность и гибкость мышления, креативность. Определяется позиция каждого участника в групповом обсуждении - организатор дискуссии, защитник профессиональных ценностей, защитник нравственных ценностей, критик, генератор идей. Кроме того, в случае, если упражнение проводится в коллективе реально работающих вместе людей, решается специальная задача проследить типичные схемы взаимодействия в данной группе.

Чаще всего в качестве групповых упражнений в Центрах оценки используются: мозговой штурм, ролевая игра, групповая дискуссия.

Групповая дискуссия - упражнение, в котором перед группой участников ставится задача проанализировать некоторую проблемную ситуацию, обсудить варианты ее развития и принять совместное решение по выходу из нее. Режим работы участников определяется правилами ведения дискуссии, что дает достаточную свободу как для продвижения в содержании (итоговое решение зависит только от самой группы и не оценивается с точки зрения «правильности»), так и в ролевом самоопределении (лидер-руководитель, организатор, генератор идей, критик).

Ролевая игра - коллективное обсуждение, в котором, в отличие от групповой дискуссии, позиции и роли участников задаются в инструкциях. Участники решают задачу, находясь в определенной игровой роли, отстаивая позицию и преследуя цели, задаваемые этой ролью.

Мозговой штурм - техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска нетривиальных, творческих подходов. Задача участников - зная исходную ситуацию, придумать в ограниченное время возможно большее число вариантов ее решения. Режим работы участников задается инструкцией, которая запрещает критику собственных и чужих предложений и ориентирует на поиск нестандартных, неочевидных вариантов решения.

По сравнению с другими методами Центров оценки групповые упражнения обладают *большой достоверностью* в оценке организационных и коммуникативных качеств. Еще одна важная особенность групповых упражнений в том, что они носят не только диагностический, но и развивающий характер. Процесс работы организован таким образом, чтобы его участники получили действенную информацию о

себе, то есть такую, на основе которой смогли бы сами осуществить необходимые изменения в своем поведении.

### **Организационно-управленческие игры**

Особый вид диагностической процедуры в рамках Центра оценки - организационно-управленческая игра. В игре происходит моделирование особой управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития организации и отдельных ее частей. В отличие от других методов игра основывается на материале реальных проблем данной организации, обсуждение которых актуально.

Важно, что кроме диагностики и оценки заданных критериев (например, мыслительных способностей, организационных, коммуникативных, личностных качеств), игра дает организации, подгруппам и участникам возможность развития соответствующих качеств.

Конструирование диагностической игры исходит из различения *трех пространств (составляющих) игровой реальности*: организационно-правового, социально-психологического (поведенческого) и профессионально-управленческого. В качестве материала для игры используется набор документации по нормам и правилам работы «организации», последовательность рабочих задач, технических заданий и условий деятельности рабочих подгрупп, то есть организационно-правовое и профессионально-управленческое описание ситуации.

**Диагностическая цель игры** - получение информации о степени выраженности у участников их управленческих навыков, знаний, умений, их ролевого самоопределения в сфере управленческой деятельности, их позиции в организации.

**Развивающая цель игры** - получение результатов, которые могут быть использованы организацией и ее членами для дальней-

шей работы. В игре происходит создание некоего ценного для организации продукта (в виде плана развития политики, стратегии и тактики организации); участники имеют возможность осознать, определить при помощи общего категориального аппарата свои собственные цели, интересы, позиции, роли; в ходе групповой работы формируются и сплачиваются вокруг реальной содержательной работы управленческие команды, которые интенсивно осваивают нормы и процедуры корпоративного управления.

Особенность данного метода в том, что для его грамотного и эффективного применения необходимо привлечение профессионалов-игротехников, специализирующихся в сфере управленческой развивающей диагностической игропрактики. При этом организаторы игры руководствуются последовательным соблюдением принципов самодеятельности, самоопределения, самоорганизации и саморазвития. Особое внимание уделяется последовательности освоения каждым членом группы приемов коллективного мышления: тематизации, схематизации, формализации, проблематизации и систематизации. Игровая форма позволяет целенаправленно сочетать фазы становления коллектива с этапами освоения группой управленческого стиля мышления. Например, конфликтные ситуации, складывающиеся при внутри- или межгрупповом взаимодействии, используются для моделирования проблемных ситуаций в организационно-управленческой деятельности, изменение тематических заданий способствует переходу группы к новой фазе развития, усвоение приемов схематизации оказывается условием успешной самоорганизации группы. Формирование специфического для группы стиля управленческого мышления оказывается предпосылкой взаимопонимания и успешной коллективной работы.

Фиксация результатов наблюдения в игре в специальных бланках в соответствии с системой критериев дополняется самодиагностикой участников благодаря моментам игровой рефлексии. Эффективность действий участника оценивается не только и даже не столько наблюдателями, сколько коллегами и самим участником, поскольку его действия (высказывания, предложения, решения) очевидно влияют на ход процесса игры и их смысл ясен всем игрокам. Таким образом не только существенно повышается точность итоговой оценки, но задается направление индивидуального самосовершенствования участника и его встраивание в общую схему взаимодействия в управленческой команде.

\* \* \*

Итак, совокупность различных взаимодополняющих методов диагностики по заданным критериям является условием максимального приближения итоговых результатов к объективной оценке, и к тому же большая часть используемых в Центрах оценки методов служит целям развития индивидуального потенциала и, следовательно, развития организации в целом.

### **Преимущества и ограничения программ Центров оценки**

#### **Преимущества технологии Центров оценки**

- 1) Надежная оценка индивидуального потенциала сотрудников, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий.
- 2) Объективные процедуры оценки - упражнения и методики, которые могут использоваться работниками кадровой службы организации на основании опыта Центра оценки в последующей работе.



- 3) Возможность узнать индивидуальную мотивацию деятельности (потребности, ожидания, цели, интересы) и реальную степень владения соответствующими навыками работы у каждого участника Центра оценки.
- 4) Возможность определить специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.
- 5) Образование резерва сотрудников с высоким потенциалом, которые, после соответствующей подготовки, готовы занять будущие вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

*Что дает Центр оценки для участников:*

- 1) Равные возможности для демонстрации своих возможностей, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов.
- 2) Возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования данной информации.
- 3) Возможность узнать из процедуры обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале - в целях саморазвития.
- 4) Возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе адекватной и более обширной информации.

*Ограничения технологии Центров оценки:*

- 1) Относительно невысокая «пропускная способность»: одновременно в процедурах Центра оценки могут участвовать 20 - 25 человек.
- 2) Сложность проектирования и длительность сроков подготовки.

- 3) Трудоемкость процесса разработки системы критериев с необходимостью привлечения экспертов по оцениваемой деятельности.
- 4) Значительные затраты времени и дополнительные усилия по подготовке представителей организации к роли наблюдателей в Центре оценки.
- 5) Высокая стоимость оплаты (по сравнению с другими оценочными мероприятиями).
- 6) Достаточно большие потери рабочего времени сотрудников организации - непосредственно в ходе проведения Центра оценки участники освобождаются на полный рабочий день от своих повседневных обязанностей.
- 7) Относительно высокая степень задействованности высших уровней руководства организации как на подготовительных этапах, так и в ходе оценочных процедур.

Несмотря на все эти сложности и ограничения, применение данной технологии дает определенные преимущества организации в целом и ее сотрудникам - участникам Центра оценки, руководству организации, наблюдателям. Центр оценки - относительно дорогая технология, однако истинная стоимость полученных данных - это стоимость тех потерь, которые может понести организация при неправильном назначении кандидатов, если они будут не в состоянии справиться с должностью.

Возможные дополнительные результаты проведения Центра оценки:

- 1) Оценка актуального состояния и перспектив развития кадрового потенциала организации. Формулирование целей кадровых программ.

- 2) Обоснованное выделение и формализация профессиональных требований, предъявляемых к сотрудникам организации.
- 3) Фиксация в нормативных документах специфики деятельности сотрудников (формулирование должностных инструкций).
- 4) Оценка индивидуальной состоятельности сотрудников, возможностей их развития и роста, постановка целей и подбор программ подготовки.
- 5) Создание банка информации о сотрудниках организации.
- 6) Систематизация и углубление представлений сотрудников о целях, способах, существенных факторах профессиональной деятельности.
- 7) Развитие когнитивных и коммуникативных способностей наблюдателей и руководства, непосредственно занятых на этапах анализа деятельности и оценки.
- 8) Овладение приемами ведения беседы, интервью, наблюдения, проведения групповой дискуссии и мозгового штурма.
- 9) Стандартизация применяемых в учреждении схем оценки эффективности деятельности сотрудников (формирование общих для всех документов принципов оценки, выработка единого языка описания).

Результаты, которые могут быть получены в результате дополнительного аналитического этапа:

- 1) целостная система кадрового мониторинга,
- 2) технология планирования карьеры сотрудников организации,
- 3) определение потребности и разработка программ формирования управленческих команд в организации.

Таким образом, вопрос о проведении Центра оценки в какой-либо конкретной организации должен решаться исходя из наличия

потребности в совершенствовании кадровой работы, актуальности конкретной задачи оценки персонала и представления о желаемых итогах, а также с учетом ограничений и требований данной технологии и действительной сложности ее реализации.

#### 10.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

В технологическом плане можно выделить четыре основных этапа построения Центра оценки и один подготовительный, это:

**0 ЭТАП.** Подготовка проекта - включает в себя работу с заказчиком по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении, заключение договора на проведение работы.

**1 ЭТАП.** Формулирование критериев оценки - преследует цель достичь более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации и сформулировать систему критериев, по которым будут оцениваться участники Центра оценки.

**2 ЭТАП.** Конструирование процедур оценки (проектирование): составление плана и программы проведения оценочных процедур, набор которых соотносится с критериями и условиями проведения.

**3 ЭТАП.** Обучение представителей организации (наблюдателей-оценщиков) конкретным умениям и навыкам работы в рамках Центра оценки (и последующей кадровой работы).

**4 ЭТАП.** Проведение Центра оценки - комплекса оценочных процедур, упражнений, методик и итогового обсуждения характеристик. Цель данного этапа - адекватное решение руководителей, основанное на предоставленной информации об оцениваемых.

В зависимости от конкретных задач, решаемых Центром оценки, возможны и другие этапы. К примеру, при отборе кандидатов с последующим обучением, построение программ обучения, подготовка отобранных кандидатов и т.д.

#### **Разработка системы критериев оценки и проектирование**

Отличительной чертой технологии Центра оценки является то, что в ходе его проектирования и проведения *дается конкретный ответ на вопрос «что оценивается?»*.

В зависимости от конкретных целей могут применяться следующие типы критериев: качества, измерения, деятельности, роли.

**КАЧЕСТВА.** Индивидуальные свойства человека, измеряемые стандартизованным инструментарием и затем вторично накладываемые на деятельность. При работе основное внимание уделяется валидности диагностических методик, надежности и стабильности результатов. Оценка проводится психологами, результаты описываются на профессиональном жаргоне и затем перекодируются на язык заказчика.

**ИЗМЕРЕНИЯ.** Специальные описания действий, получаемые на основе анализа деятельности; измеряются инструментарием, каждый раз разрабатываемым под конкретную задачу. Основное внимание уделяется адекватности инструментария реальной деятельности. Оценка производится руководителями, находящимися на один или два уровня выше данной должностной позиции. Результаты представляются в терминах наблюдаемого поведения.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Основные виды деятельности специфицируются для конкретного случая (организации) и измеряются стандартизованным инструментарием с адаптацией к данному случаю по разработанной технологии. Оценка производится смешанной командой психологов и управленцев (представителей заказчика), основное

внимание уделяется взаимосвязи действий в деятельности, целям и мотивации, конфликтам между деятельностью и внутри них, направлениям обучения и совершенствования. Производится обучение представителей организации соответствующему категориальному аппарату и средствам наблюдения и оценивания.

**РОЛИ.** Деятельностные единства, исполняемые человеком как членом различных команд и рабочих групп. Инструментарий оценки ролей обеспечивает максимальное раскрытие типологических и индивидуальных характеристик личности, оценку уровня профессиональной компетентности, типов взаимодействия в командах. Оценивание производится как психологами, так и самими участниками (взаимооценка), при обсуждении основное внимание уделяется взаимосоответствию целей, задач и типов команд интересам, ценностям и возможностям оцениваемых, направлениям и способам их развития. Необходимо обучение представителей организации категориальному аппарату соответствующих теорий и подходов. Данный тип категорий наиболее адекватен для проведения Центров оценки в целях развития.

Определение критериев оценки может осуществляться, как минимум, *двумя способами*. Если деятельность, под которую надо провести оценку или отбор персонала, уже существует, то можно проанализировать, что делает специалист, ее выполняющий. Существуют специальные процедуры анализа деятельности, которые позволяют описать цели, задачи и способы выполнения данной работы. Исходя из результатов анализа, формулируются требования, которым должен соответствовать исполнитель. Требования, представленные в виде профессиональных критериев, выступают как основа для конструирования конкретной программы оценки.

Если же деятельность по каким-либо причинам не может быть изучена (если организация только что создана, если деятельность, которую предстоит анализировать, только складывается), то необходимо специально организовать проектирование данной деятельности и затем ее моделирование. Но в любом случае необходимо конкретизировать модель до уровня критериев или характеристик.

Последовательность действий по формулированию критериев оценки в случае, если организация достаточно долго функционирует, если структура учреждения и основные типы деятельности уже сложились, такова: на первом этапе проводится выбор и подготовка экспертов - тех сотрудников учреждения, которые будут задействованы как исследователи на этапе анализа деятельности. Суть второго этапа - собственно анализа деятельности - обсуждение с экспертами деятельности с целью описания ее специфики и определения конечного набора требований, которые должны предъявляться к человеку на данной должности. В ходе определения требований возможно использование разнообразных методов, например, анализа нормативных документов, наблюдения, интервью, а также и методов профессиографии (критических инцидентов, отдельных заданий).

*Требованиями к анализу деятельности являются следующие:*

- **обязательный учет специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации;**
- **анализ специфики решаемых задач;**
- **рассмотрение всех сторон деятельности, ее структуры.**

В процессе работы с экспертами оцениваемая деятельность описывается как конечный набор циклов, имеющих подготовительную, начальную, основную, завершающую и контрольную фазы; при

этом в описании фиксируется содержание деятельности. По каждой фазе цикла экспертами обсуждаются вопросы:

«Каковы основные качества, необходимые для эффективного выполнения данной фазы?»;

«Каковы вспомогательные качества, необходимые для эффективного использования основных качеств?»

«Каковы качества, необходимые для связывания отдельных фаз в единый цикл деятельности?».

Полученные наборы качеств анализируются с целью выявления наиболее важных качеств и таких, различием между которыми можно пренебречь. При этом в основном «сжатию» подвергаются вспомогательные качества. Итоговый список качеств состоит из двух частей: основные качества и вспомогательные, структура списка сохраняет деление на основные циклы деятельности. На основании содержания качеств формулируются определения критериев, учитывающие их расположение в цикле деятельности. Критерии формулируются в виде функциональной характеристики действий человека (элементы описания объединяются связками типа «для этого», «с помощью ...», «используя ...» и т.п.) В качестве примера приведем характеристику критерия оценки «поведенческая гибкость»: «реагирует на внешнюю ситуацию, устойчив к неопределенности и противоречивости, может менять приоритеты, используя смену стиля поведения и способа реагирования в соответствии с новыми условиями».

В том случае, если необходимо конструирование будущей деятельности, последовательность действий в принципе та же, но этапу работы с экспертами уделяется особое внимание: необходимо определить цели деятельности, объемы и специфику реализуемых действий, определить основные контакты исполнителя, его подчиненность,



ответственность, особенности реализации задач, профессиональные требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю. В качестве экспертов привлекаются лица, представляющие разные позиции и уровни в организации: будущие руководители («линейные» и «штабные»), которым будет подчиняться исполнитель, разработчики нормативных документов, лица, занятые похожей деятельностью.

В ходе конструирования деятельности возможно применение *следующих методов*: анализа нормативных документов (в том случае, если они уже созданы), интервью с руководителями, моделирования деятельности и отдельных ключевых ее моментов. Исходя из созданной модели деятельности формулируются критерии оценки специалиста. Методика построения набора критериев предполагает использование количественного и качественного анализа данных: организуется сбор от экспертов описаний «минимальных элементов» - отдельных качеств, действий, особенностей поведения. Затем полученный список группируется экспертами на произвольное число классов, строится матрица близости и проводится процедура кластерного анализа. Выделившиеся кластеры подвергаются содержательной интерпретации и сводятся в окончательный список критериев.

Таким образом, в результате этой сложной работы создается психологическая модель деятельности с полным описанием нормативных требований к человеку и условиям его успешной деятельности на данной должности. Отсюда становится ясным, что требуется от претендента, как сравнивать кандидатов между собой, каким образом организовать оценочные процедуры и упражнения, чтобы в них проявились требуемые измерения, качества, деятельности, роли.

Этап формулирования критериев оценки особенно значим для дальнейшей работы, потому что здесь выявляется потребность за-

казчика, определяются подходы к формулированию критериев оценки: не от идеальной модели личности, а через анализ деятельности и изучение требований к должности. В зависимости от типа Центра оценки содержание этапа разработки критериев может меняться (табл. 3.10.5).

Таблица 3.10.5.

**Особенности разработки критериев в зависимости от типа  
Центра оценки.**

Задачи Центра оценки	Содержание работ в рамках этапа:		
	определение потребности заказчика	анализ деятельности	формирование перечня и описание критериев оценки
набор новых сотрудников	цель - конкретизация образа желаемого сотрудника для самой организации	конкретизация профессиональных задач, исполняемых сотрудником. Цель - описание деятельности через перечисление задач, условий, формальных требований	перевод описания деятельности в содержательные требования. Цель - описание критериев, которые обуславливают успешность в деятельности в данной организации; возможно также - формирование подходов к набору сотрудников
оценка потенциала сотрудников	цель: уточнение целей и перспектив применения итогов	анализируется деятельность с точки зрения выделения индикаторов	формирование целевых наборов критериев и их ключевых параметров

Задачи Центра оценки	Содержание работ в рамках этапа:		
	определение потребности заказчика	анализ деятельности	формирование перечня и описание критериев оценки
оценка для обучения	цель: анализ целей обучения и способов, доступных организации Цели обучения: предметное профессиональное развитие, личностный рост	анализируется деятельность управления, с минимальным учетом специализации Цель: формирование круга типичных задач (в соответствии с уровнем должности)	цель: формирование профиля успешного руководителя конкретного уровня управления в данной организации. Определения критериев делаются максимально операциональными - удобными для последующей работы самих участников оценки.
оценка потенциала сотрудников:	аттестация	выделение индикаторов успешности деятельности	соответствие требованиям деятельности и «духу» организации
	увольнение	анализ перспектив использования, возможностей изменения деятельности	гибкость, адаптивность, способность к обучению - если деятельность будет перепрофилирована
	продвижение, ротация:	анализ новой деятельности	способность к обучению, управленческие и межличностные навыки
	формирование новых рабочих групп:	создание портрета группы	совместимость кандидатов, распределение ролей

В соответствии с целями, задачами, количеством участников, сроками и условиями проведения Центра оценки составляется организационный план. На основе имеющихся элементов технологии разрабатывается программа проведения оценочных процедур, набор которых соотносится с критериями оценки, так как определенный тип процедур (специальные упражнения, групповые упражнения, тесты) рассчитан на выявление некоторого ограниченного числа качеств - критериев, следовательно, для адекватной оценки необходимо проведение процедур различного типа.

Суть проектирования - учет всех необходимых условий для организации и проведения оптимального количества оценочных процедур, обеспечивающих получение достаточного количества информации для итоговой оценки.

### **Обучение наблюдателей**

Данное направление деятельности по подготовке Центра оценки особенно значимо с точки зрения совершенствования кадровой работы в организации: представители организации (как правило, занимающие ключевые позиции) овладевают конкретными умениями и навыками работы с персоналом. Как уже говорилось, простая и знакомая каждому ситуация наблюдения за человеком превращается в проблему, когда от наблюдателя требуется объективная оценка некоторых определенных параметров действий объекта наблюдения.

Считается, что каждый на основании своего жизненного опыта способен так или иначе решить поставленную задачу: пронаблюдать и оценить проявление у другого отдельных качеств.

В психологии различают средства наблюдения - разнообразные приемы, помогающие наблюдателю в какой-то степени нейтрализовать искажения собственного восприятия. Так, наблюдение

*формализованное*, с фиксацией определенных параметров наблюдаемого поведения, дает более полную и менее эмоционально окрашенную информацию по сравнению с непосредственным, *неформализованным* наблюдением. Преимущество *включенного* наблюдения (наблюдатель сам участвует в процессе, за которым наблюдает) в том, что причины и мотивы действий людей ему ясны и учитываются в оценке. В то же время эта оценка более пристрастна и менее детализирована, чем результаты стороннего, *внешнего* наблюдения. Поэтому в действительности всегда приходится выбирать между различными вариантами метода наблюдения, стремясь сбалансировать их недостатки в целях достижения оптимальной объективности итоговой оценки. Важным шагом в этом направлении является выработка алгоритма, или технологии наблюдения и соответствующих формальных средств фиксации данных и обработки информации. И все же в любом случае есть шанс, что оценка наблюдателя, какими бы средствами и в какой степени он ни владел, будет отличаться от реального состояния и личностного потенциала человека.

Что касается оценки персонала, то она отнюдь не сводится к сумме индивидуальных оценок сотрудников организации, хотя и строится на ее основе. Здесь к проблемам необъективности человеческого восприятия и понимания добавляются сложности видения организации как целого, понимания роли и значения человеческой составляющей, знания связей, отношений, взаимовлияний людей в организации. Таким образом, решение задачи получения объективной оценки персонала связано с целым рядом трудностей. Лишь комплексное их преодоление дает возможность строить функционирование организации на основе адекватного представления о ее человеческом потенциале.

В Центре оценки задача осложняется, во-первых, необходимостью вербализовать свои наблюдения, перевести их на доступный другим наблюдателям язык, во-вторых, наличием формальной системы критериев оценки и шкалы оценок, в-третьих, спецификой условной реальности - большая часть ситуаций в Центре оценки отличается от типичных ситуаций в «рабочей обстановке»; в-четвертых, специальным ограничением - требованием анализировать и обсуждать только непосредственно наблюдаемые поведенческие проявления, а не гипотезы о причинах действий и возможных вариантах поведения человека в ситуациях вне Центра оценки.

Существуют специальные приемы и техники, благодаря которым проблема повышения степени объективности наблюдения может быть успешно разрешена с учетом перечисленных требований и ограничений. Стратегия обучения человека приемам и средствам наблюдения в ситуации Центра оценки такова: вначале для представителей организации проводится специальный видеотренинг, цель которого - продемонстрировать наиболее типичные эффекты и закономерные ошибки восприятия и оценки человека человеком, показать механизмы их появления, а также выявить наблюдаемые параметры поведения, которые могут служить основаниями для оценки - поведенческие индикаторы критериев. Затем будущие наблюдатели сами участвуют в некоторых процедурах из программы будущего Центра оценки для своей организации. Эти упражнения записываются на видео, и запись затем просматривается «участниками» уже с позиции наблюдателей-оценщиков. Для выполнения функции наблюдения и оценки ими используются специальные средства: бланки наблюдения, списки критериев и поведенческих индикаторов, оценочные шкалы. По ходу анализа корректируются и уточняются поведенческие индикаторы критериев оценки, согласуются параметры шкалы оцен-

ки. Также моделируется в тренинге наблюдателей процедура итогового обсуждения «участника», здесь обращается особое внимание на способность наблюдателя ясно изложить свое мнение, обсудить и согласовать с другими оценку данного «участника» по данному критерию.

Таким образом, в ходе подготовки и проведения Центра оценки снимается еще одна проблема оценочной технологии - дается ответ на вопрос «кто и каким образом оценивает?».

### **Конкретные примеры применения технологии Ассесмент-Центра автором:**

1. Российский банк проектного финансирования (ноябрь 1991 г. - май 1992 г.). Цель - отбор 100 сотрудников из 4000 подавших заявления. Использовалась двухдневная программа (подробнее об этом см. Практические проблемы оценки банковских служащих. - Финансовый бизнес, № 6, 1995, СС. 13-18).
2. Администрация Калининградской области (июль - август 1992 г.). Цель - подготовка материалов к аттестации ответственных работников администрации (всего 56 человек). Использовалась однодневная программа (подробнее об этом см. Модельный эксперимент: программа Центра оценки как этап в проведении аттестации аппарата администрации Калининградской области. - М., Вестник государственной службы, 1992, № 10, СС.8-10.).
3. Администрация Президента Российской Федерации (май-август 1993 г.). Цель консультационное сопровождение процедуры аттестации Представителей Президента РФ (всего 59 человек). Использовалась трехдневная программа Центра оценки (подробнее об этом см. Аттестация представителей Президента Российской Федерации: проблемы построения технологии оценки. - М., Вестник государственной службы, 1993, № 9, СС.29-39).

4. Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротству) Российской Федерации (декабрь 1993 г. – май 1994 г.). Цель – консультационная поддержка процесса формирования территориальных органов Управления (из 78 претендентов отобрано 57 человек). Использовалась пятидневная программа Центра оценки (подробнее об этом см. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. М., ИПК Госслужбы, 1995).
5. Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению предприятий (1994 – н/в). Цель -оценка специалистов по антикризисному управлению предприятиями (более 13000 человек). Используется однодневная программа Центра оценки, утвержденная ФСДН России (подробнее об этом см. Место психологической оценки в подготовке специалистов по антикризисному управлению предприятием // Вестник ФСДН России, №5, 1999. – СС. 45–47).

#### 10.5. ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Применение технологии Центров оценки при аттестации представителей Президента РФ

Институт представителей Президента РФ создан в России после известных событий августа 1991 года. Первые назначения носили прежде всего политический характер, что диктовалось необходимостью держать под эффективным контролем развитие ситуации в стране. Однако с начала 1993 г. в связи с изменением политической обстановки появилась потребность в реорганизации деятельности корпуса представителей, что и было объявлено Указом Президента РФ № 186 от 05.02.93.



В соответствии с данным Указом, новым Положением о представителе Президента Российской Федерации в крае, области, автономной области, автономном округе, городах Москве и Санкт-Петербурге, а также распоряжением Президента РФ № 425-рп от 08.06.93 Роскадрам было поручено подготовить процедуру проведения аттестации.

Постановка задачи состояла в том, что, во-первых, аттестация - не самоцель, а этап в деятельности по совершенствованию структуры исполнительной власти, во-вторых, в рамках аттестации необходимо не только оценить степень соответствия аттестуемых предъявляемым требованиям, но и дать возможность получения прогностичной информации, что должно служить началом целенаправленной кадровой работы с данной категорией государственных служащих, в-третьих, она должна носить для аттестуемых развивающий характер.

*Разработка процедуры аттестации включала три основных этапа:*

*На первом* проводился анализ нормативных документов, регламентирующих деятельность представителей Президента РФ и определялись требования, предъявляемые к аттестуемым самой деятельностью, которую они призваны осуществлять.

*На втором* - описания деятельности переводились в критерии оценки, эта часть работы выполнялась совместно с членами совета представителей и носила характер групповой дискуссии.

*На третьем* - (в ходе совещания представителей Президента в г.Суздале) технология аттестации обсуждалась с будущими аттестуемыми и принималось окончательное решение о программе аттестационного семинара.

По итогам предварительной части работы распоряжениями Президента РФ № 425-рп от 08.06.93 и Администрации Президента РФ № 574 от 08.06.93 были утверждены: график и методика проведения аттестации, составы аттестационной коллегии, экспертной и рабочей групп, форма письменного отчета аттестуемых, перечень требований, предъявляемых к представителю Президента Российской Федерации, временное положение о порядке хранения и выдачи результатов обследований профессионально-деловых, личностных, соматических и других особенностей (качеств) аттестуемых.

В программу Аттестационного семинара, в основе которого была технология Центра оценки, были включены: проведение медицинского обследования состояния здоровья представителей Президента (ПП), проведение психологической диагностики, сбор и анализ предложений ПП по совершенствованию их деятельности, сбор исходных данных для построения индивидуальных программ обучения и самосовершенствования ПП, подготовка ПП к собеседованию с Аттестационной комиссией Администрации Президента.

По окончании Аттестационного семинара экспертная группа передавала в Аттестационную комиссию: персональные материалы - экспертные заключения по результатам анализа письменного отчета аттестуемого и по итогам психологической диагностики; рекомендации по совершенствованию деятельности института ПП; аналитические записки по темам семинара.

Система критериев оценки представляла собой перечень из 42 критериев, объединенных в 4 блока: уровень политического профессионализма, личностные и коммуникативные умения, организаторские способности, теоретическая подготовка. Формулировка критерия оценки представляла собой поведенческую характеристику соответ-

ствующих действий. Например, описание критерия «умение оптимизировать полученную информацию» звучало так: «умеет соотносить информацию, полученную из различных источников, с наличной ситуацией; выделяет наиболее существенные моменты; кратко, емко, лаконично формулирует сообщения и выводы в соответствии с актуальными требованиями ситуации; сокращает, обобщает и структурирует информацию, придерживаясь установленных правил». Критерий «умение анализировать административные технологии и оценивать их эффективность» означал «способность выделять в действиях органов государственной власти и управления региона определенные стратегии хозяйствования (в том числе распределения ресурсов); определять самостоятельно или с помощью экспертов обоснованность и продуктивность этих стратегий, а также оценивать соответствие действий администрации приоритетам политики Президента». Аналогично оценивалась и «способность к конструктивному взаимодействию в потенциально конфликтных ситуациях» - как «умение оставаться беспристрастным, находиться вне конфликта, не занимать позицию ни одной из сторон; способность распознавать признаки развития конфликта, определять интересы участников, находить точки соприкосновения, пути сближения и способы достижения компромисса».

Психологическая диагностика аттестуемых строилась как последовательность диагностических процедур, в числе которых были:

**специальные задания** - 1) написание письменного отчета по результатам деятельности по стандартной форме (29 вопросов, объединенных в пять блоков) - отчет составлялся представителем Президента заранее и присылался до начала Аттестационного семинара; 2) организационный тест («Почтовый ящик»);

**групповые упражнения** (дискуссия по результатам организационного теста, публичное выступление на тему «Обстановка в ре-

гионе в свете проблем принятия новой Конституции Российской Федерации»);

тесты (опросники 16PF, CPI, MBTI, KOT, проективный тест Люшера);

интервью (собеседование по вопросам профессиональной деятельности).

Психологический анализ информации о деятельности ПП позволяет сделать выводы относительно тех личностных и психологических особенностей, которые являются условием успешности деятельности человека на посту представителя Президента в регионе. Это дает возможность прогнозировать успешность дальнейшей деятельности в целом, а также в особых ситуациях. В качестве формального итога можно считать прохождение аттестации большинством участников Аттестационных семинаров, а также достаточно объемный пакет предложений по совершенствованию деятельности ПП с учетом нового понимания специфики их работы как деятельности публичного политика.

Таким образом, аттестация представителей Президента может рассматриваться как один из этапов в работе по совершенствованию деятельности всей системы государственной исполнительной власти.

В рамках аттестации благодаря включению в нее технологии Центра оценки был реализован динамический подход к оценке персонала (табл. 3.10.6).

Таблица 3.10.6.

**Сопоставление «статического» и «динамического» подхода в  
рамках аттестации**

<b>Параметры оценки</b>	<b>«Статический подход»</b>	<b>«Динамический подход»</b>
Уровень сформированности деятельности	Деятельность сформирована и регламентирована нормативными документами	Деятельность только начинает формироваться, этап подготовки аттестации (оценка) помогает сформулировать как описание самой деятельности, так и параметры оценки исполнителей
Методы изучения деятельности	Изучение должностных инструкций	Реконструкция деятельности, интервью, групповое обсуждение с экспертами
Преимущественная направленность оценки	Ретроспективная (как исполнитель справлялся ранее)	Перспективная (прогноз на будущее о степени эффективности)
Кто оценивает	Непосредственный руководитель	Эксперты в области выделенных параметров (включая наиболее опытных и успешных исполнителей данной деятельности)
Используемые методы оценки	Оценка прошлой деятельности	Моделирование типичных и новых ситуаций, оценка личностного потенциала
Место и роль оцениваемого в аттестации	Выступает как объект оценки, может даже не присутствовать	Активно участвует в разработке оценочных процедур, должен понимать цели оценки и принимать предлагаемую процедуру
Степень гибкости процедур аттестации	Строго регламентирована и неизменяема на всем протяжении аттестации	Регламентируется в области формальных параметров оценки и используемых процедур, может изменяться в области содержательных схем анализа

Опыт проведения Центра оценки при назначении руководителей территориальных агентств Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий

Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Государственном Комитете РФ по управлению госимуществом, созданное в соответствии с постановлением Совета Министров - Правительства РФ № 926 от 20.09.93г., приступило к организации своих региональных отделений.

В соответствии с Положением Федеральное управление совместно с Главным управлением по подготовке кадров для госслужбы при Правительстве РФ (Роскадрами) разработало процедуру отбора кандидатов на должность руководителей региональных отделений и приступило к проведению серии предаттестационных семинаров с целью оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

На основе анализа нормативных документов о целях и задачах Федерального управления, а также с учетом имеющегося опыта оценки деятельности руководящих работников органов государственного управления сотрудниками Роскадров были разработаны «Критерии оценки кандидатов при отборе руководителей территориальных агентств Федерального управления». Для определения степени выраженности данных критериев подготовлен набор процедур, включающий в себя психодиагностические методики (для оценки мыслительных способностей и личностных качеств), групповые упражнения (для оценки коммуникативных и организационных способностей), интервью (для оценки профессиональных знаний и специальных умений).

Первый предаттестационный семинар состоялся с 21 по 24 декабря 1993 г. В нем приняло участие 17 кандидатов. Характерной

чертой семинара являлось совмещение процесса обучения кандидатов с оценкой их профессиональных, деловых и личностных качеств. Диагностические процедуры обслуживали 6 экспертов (2 психодиагностика, 1 экономист, 1 специалист по анализу текстов, 1 организационный психолог, 1 специалист в области управленческой деятельности), а процесс обучения обеспечивался силами профессорско-преподавательского состава Высшей школы приватизации. По результатам обучения участникам были вручены сертификаты на право работать в сфере деятельности по делам о несостоятельности (банкротстве).

По результатам оценки кандидаты были разделены на 5 групп:

- рекомендованы к назначению (без замечаний) - 4 человека;
- рекомендованы к назначению при условии дополнительного самообразования - 6 человек;
- рекомендованы к назначению при условии дополнительного обучения - 3 человека;
- рекомендованы к работе в качестве специалистов - 3 человека;
- не рекомендован к работе в данной структуре - 1 человек.

В дальнейшем для обучения и отбора руководителей территориальных отделений Федерального управления было запланировано проведение серии подобных семинаров. С учетом опыта первого семинара специалистами Роскадров предложен доработанный вариант Программы и методики проведения семинаров, с более широким использованием методов групповой работы, активных форм обучения, деловых игр. Это позволило преодолеть некоторый разрыв между обучающей и диагностической частями семинара. Кроме того, для повышения эффективности предаттестационных семинаров было предложено обеспечить необходимый уровень конкурентности между

участниками семинара (за счет представления нескольких кандидатур от каждого субъекта федерации).

В четырех последующих семинарах (январь, февраль, март, май 1994 года) обучение и оценку прошли еще 67 кандидатов на должность.

Следует отметить, что кроме непосредственной задачи оценки профессиональных, организационных, коммуникативных и личностных качеств участников семинаров, была решена еще одна задача - в ходе групповых дискуссий формировалось более или менее единое представление о предстоящей деятельности руководителя агентства, о средствах и методах его работы, о путях решения конкретных экономических проблем. Говоря словами самих участников, у них возникло ощущение единой команды, которая будет реально способствовать проведению политики реформ в стране

Таким образом, проведение предаттестационных семинаров - это не только обучение и оценка в целях отбора на должность. Это работа по формированию корпуса высококвалифицированных специалистов, которым предстоит реально руководить деятельностью территориальных органов по антикризисному управлению экономикой.

Метод Центра оценки используется достаточно широко в Европе и США, в нашей же стране опыт его применения исчисляется несколькими годами. Насколько можно судить по результатам первых Центров оценки, данный метод дает надежные и прогностичные результаты по сравнению с психодиагностическими мероприятиями (тестированием по стандартным психологическим методикам), опросами и другими узконаправленными неспециализированными методами оценки персонала.



Особенно важно отметить, что сейчас в нашей стране наиболее существенное продвижение данной технологии происходит в тех структурах власти, для которых актуальна проблема подбора профессиональных кадров, но не определена или отсутствует нормативно-правовая база, либо происходит коренная перестройка самой структуры, то есть в организациях в условиях нестабильности и неопределенности. Характерным примером в этом смысле можно считать использование технологии Центра оценки при аттестации представителей Президента Российской Федерации в июле - августе 1993 года. Другой пример - серия предаттестационных семинаров (декабрь 1993 - май 1994) в одном из подразделений Госкомимущества - здесь назначение на новую должность руководителей региональных агентств Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) происходило по итогам сдачи квалификационного экзамена и прохождения специализированного Центра оценки. Учитывая то, что российская система власти претерпевает сейчас значительные изменения и фактор нестабильности распространяется на все большее число государственных структур, можно надеяться, что именно метод создания специализированных Центров оценки будет наиболее актуален в самое ближайшее время для решения проблемы совершенствования кадровой работы на государственной службе.

В данной работе Центр оценки описывался как кадровая технология, хотя в реальности организация, проводящая подобные мероприятия, с необходимостью сталкивается с проблемой собственного самоопределения и осмысления своих собственных ценностей и стратегических целей. Можно рассматривать Центр оценки и как вариант социотехники, однако в случае с ЦО речь идет о технологии в социокультурном понимании, т.е. о механизме накопления и передачи опыта в организации.

## **Глава 11. Конкурс как кадровая технология**

### **11.1. КОНЦЕПЦИЯ КОНКУРСА КАК РАЗНОВИДНОСТИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ**

В связи с экономической реформой в практике управления производством все шире применяются конкурсные начала

В зависимости от типа организации решение кадровых проблем в организации может осуществляться двумя способами. При ассоцианистском типе организации волеизъявление человека является решающим критерием для его принятия в организацию. При корпоративистском - решение о принятии нового сотрудника является прерогативой кадровой службы организации или другого уполномоченного лица. Долгое время в нашей экономике доминировал корпоративистский тип организации, что определяло способы и формы кадровой работы. Появление альтернативных типов организаций или, по крайней мере, декларирование ассоцианистских принципов ее построения приводит к ограничению применения существующих способов решения кадровых проблем в практике, что диктует необходимость их адаптации к изменяющимся условиям.

Конкурс выступает как форма кадровой работы, которая организационно может сочетать достоинства обоих способов комплектования кадрового состава организаций. Он предоставляет возможность конкурсантам продемонстрировать свою готовность занять определенную должность через определение целей и понимание своей будущей деятельности, что позволяет более точно прогнозировать успешность его работы на новом месте. В тоже время конкурсные процедуры позволяют ослабить остроту возможных социальных конфликтов, связанных с кадровыми процессами.

Проведение любого конкурса должно содержать следующие обязательные элементы:

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсную комиссию, которой предоставляется право на основе положения о проведении конкурса выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования общественности о ходе и результатах конкурса.

В конкурсную комиссию (далее КК) кандидатами в обязательном порядке подаются официальные документы (анкета установленной формы с фотографией; копии дипломов об образовании, ученых степенях и званиях; список печатных научных работ и изобретений). Далее КК принимает решение о методах оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов и способов получения этой информации. По степени сложности и объективности эти способы подразделяются на: выборы; подбор и отбор.

1) **ВЫБОРЫ** - наиболее простой и традиционный способ, при котором учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется КК на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до собрания коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями.

ми. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

*Преимуществом* выборного метода является его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива.

*Недостатком* - субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или, в лучшем случае, своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

**2) ПОДБОР** - способ, при котором решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, а также умению быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

Оценивая подбираемых кандидатов, члены конкурсной комиссии, помимо анализа документов и характеристик, проводят собеседования, иногда применяют структурированные интервью.

*Преимуществом* метода подбора является индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов.

*Недостаток* - относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер. К ним относится тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получае-

мой в дальнейшем собеседовании. Ошибка часто происходит из-за тенденции оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т.д. Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие КК проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно только в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение выбранного руководителя не затрагивает интересы коллектива.

**3) ОТБОР** - способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем предприятия, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

Преимуществом метода отбора является всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности.

Недостатком - длительность и дороговизна используемых процедур.

Выбор конкретного способа проведения конкурса (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципами:

1. *адекватности* конкурсных процедур сложившейся ситуации, имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса;
2. *сочетаемости* конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса.

Предварительный анализ ситуации, сложившейся в организации, где планируется провести конкурс, обязательно должен включать диагностику организационной культуры (традиции, сложившиеся в организации, ритуалы, ценности).

## 11.2. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОНКУРСА

В целом разработка программы конкурса и его успешное проведение, как показал опыт шахты «Воргашорская», предполагают в оптимальном варианте следующие *элементы* научно-организационного, кадрового и материально-технического обеспечения:

- **Нормативно-правовое обеспечение конкурса.**
- **Организационно-технологическое обеспечение конкурса.**
- **Научно-методическое обеспечение конкурса.**
- **Математико-статистическое обеспечение конкурса.**
- **Профессионально-кадровое обеспечение конкурса.**
- **Информационно-аналитическое обеспечение конкурса.**
- **Материально-техническое обеспечение конкурса.**

Рассмотрим методические основы проведения конкурса, как синтетической процедуры кадровой работы.

В предлагаемой работе эти блоки иллюстрируются на примере Всероссийского конкурса на должность руководителя шахты «Воргашорская».

### **Нормативно-правовое обеспечение конкурса**

Регулирование трудовой деятельности работников государственных организаций в России осуществляется в рамках трудового законодательства. В нем предусмотрено регулирование таких видов работы с кадрами как прием, увольнение, решение споров, наказа-

ния. В настоящее время, однако, такие виды кадровой работы как оценка, конкурсный отбор, увольнение в результате организационных изменений не оформлены как нормы права. В связи с этим возникают проблемы правомочности проведения этих видов работы, как на этапе разработки мероприятий, так и на этапе принятия и реализации кадровых решений. С другой стороны, проведение таких видов работ не запрещено трудовым законодательством, хотя и не нормировано подзаконными актами. В связи с этим возникает задача нормативного обеспечения вышеуказанных кадровых мероприятий.

Можно выделить несколько уровней нормативного регулирования реализации основных кадровых процедур:

- Государственное нормативное регулирование (Указы и Распоряжения принятые на уровне Президента, Верховного Совета и Правительства Российской Федерации);
- Отраслевое и территориальное нормативное регулирование (уровень федеральных Министерств и ведомств, администраций территорий);
- Локальное нормативное регулирование (уровень отдельных учреждений, предприятий и организаций).

Государственное нормативное регулирование:

Министерство труда РФ, понимая существующий разрыв между новыми требованиями в организации кадровой работы и юридическими нормами ее регулируемыми, разработало ряд распоряжений, призванных регулировать в первую очередь мероприятия по аттестации (оценке) персонала и конкурсного набора сотрудников в органы государственной власти и управления.

Постановлением Совета Министров - Правительством Российской Федерации от 23 июля 1993 года утверждены два документа,

регулирующих проведение аттестации сотрудников и процедуру проведения конкурса при приеме на работу.

Положение о проведении аттестации руководителей и специалистов структурных подразделений центральных органов федеральной исполнительной власти (N 700, от 23 июля 1993 года) является первым нормативным актом, регулирующим основные проведения аттестации:

- цели и задачи;
- временной режим;
- организационная структура, обеспечивающая процедуру аттестации;
- порядок проведения аттестации;
- возможный спектр и порядок принятия решений по результатам аттестации;
- представлен образец типового аттестационного листа, заполняемого по ходу проведения аттестационных процедур и являющегося документальным подтверждением принятых решений.

Положение о проведении конкурса при приеме на работу в центральные органы федеральной исполнительной власти (N 702, 23 июля 1993 года) устанавливает порядок конкурсного отбора при приеме на работу. В рамках Положения рассмотрены:

- задачи конкурса;
- организационные аспекты проведения конкурса;
- правила принятия решения;
- порядок проведения конкурса;
- некоторые аспекты методического обеспечения конкурса.

Указанные положения задают самую общую схему возможных действий по реализации кадровой работы, а не конкретный порядок проведения мероприятий по аттестации или конкурсному отбору. В



связи с этим, каждая кадровая служба должна конституировать порядок проведения подобных мероприятий для своей организации. Это и должно быть закреплено в локальных нормативных документах.

### **Отраслевое и территориальное нормативное регулирование.**

К отраслевому уровню нормативного регулирования относятся акты (приказы и распоряжения), принимающиеся в связи с проведением отраслевых или зональных кадровых мероприятий. В этих целях на базе документов государственного уровня создаются более конкретные нормативные акты, утверждаемые, как правило, руководителем отрасли или территории.

### **Локальное нормативное регулирование**

К данному уровню относятся акты внутриорганизационного уровня, которые также создаются на базе документов государственного уровня, утверждаемые руководителем учреждения. Общий алгоритм локальных нормативных документов охарактеризовать как уточнение (технологизацию) государственных документов. Уточняется перечень критериев оценки кандидатов, используемые процедуры и технологии, схемы математического анализа и другие конкретные методические вопросы, составляется конкретный план работы по подготовке и проведению конкурса, определяются источники финансирования, материально-технического и профессионального обеспечения.

В зависимости от целей и масштаба конкретного кадрового мероприятия может быть задействован либо уровень отраслевого, либо локального нормативного регулирования. В ситуации проведения аттестации, например, в зависимости от целей и масштаба уровень

нормативного акта, регламентирующего данную работу может быть отраслевыми или в локальном:

- 1) Если данное мероприятие проводится в целях оценки персонала всей вертикали управления отраслью или территорией, то может быть применен уровень отраслевого регулирования.
- 2) Если данное мероприятие проводится в целях сбора информации об уровне подготовленности персонала конкретного предприятия. В этом случае применяется локальный уровень.

Таким образом, мы видим, что не всегда необходимо принятие пакета документов, включающего в себя материалы трех различных уровней.

Обычно для правильного оформления кадровых мероприятий необходимо принять следующие документы:

- Приказ руководителя организации о подготовке к проведению мероприятия, с указанием сроков проведения мероприятия, конкретных поручений по его подготовке, организации, оплате и др. аспектам, ответственных;

- Регламент (Внутренне положение о его проведении), описывающий цели мероприятий, организационную структуру, порядок принятия решений;

- Методику проведения мероприятия с описанием всей технологии, отдельных методик, схему циркулирования информации, порядок работы экспертов;

- Положение о порядке работы с персональной информацией и мерах по сохранению ее конфиденциальности;

- Организационный план подготовки и проведения кадрового мероприятия.

## Организационно-технологическое обеспечение конкурса

Основной элемент организационного плана - это мероприятие, т.е. некоторый набор действий, имеющих фиксированное начало, конец и определенный результат. Задача организационного планирования - обеспечивать ресурсами проведение каждого мероприятия и их взаимосвязи.

Все мероприятия в процессе подготовки и проведения конкурса могут быть отнесены в одному из трех возможных его этапов: подготовительному, основному или заключительному.

Этапы в конкурсе различаются по тому процессу (основанию) которому посвящен этап:

- в фокусе подготовительного этапа находится процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы), он продолжается с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждение окончательного списка конкурсантов;
- в фокусе основного этапа находится процесс сбора информации о кандидатах (причем происходит сбор той информации, которая является значимой в рамках используемой парадигмы), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает в себя подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию с следующим подэтапе и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа;
- в фокусе заключительного этапа находится процесс легитимизации результатов конкурса, он продолжается с момента подведения итогов и заканчивает утверждением результатов . В зависимости от парадигмы проведения конкурса, узаконивание результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

Подэтапы, в рамках основного этапа конкурса, разделяются включением процедур сведения данных, полученных в рамках различных процедур (использованных методов), т.е. подэтап начинается с процедур сбора информации, а заканчивается процедурами математической обработки и сведения результатов отдельных процедур.

#### **Мероприятия подготовительного этапа конкурса.**

##### Принятие решения о необходимости проведения конкурса:

*Цель мероприятия* зафиксировать факт необходимости проведения конкурса.

*Результат* - приказ по отрасли, организации или документ (протокол) собрания трудового коллектива.

*Материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение мероприятия:*

а) если речь идет о принятии решения непосредственно на совещании руководителей предприятия или вышестоящей организации - необходимо обеспечить:

кабинет для группы руководителей ,  
профессионального секретаря-стенографиста,  
ввод и размножение необходимых материалов,  
оплату транспортных и командировочных расходов;

б) возможен вариант селекторного совещания, дополнительно необходимо:

соответствующее оборудование связи;

в) если речь идет о принятии решения на собрании трудового коллектива - необходимы:

зал для общего собрания или собрания делегатов трудового коллектива,

стенографическое обеспечение,  
аудио- или видеозапись собрания,  
оплата рабочего времени освобожденных от работы участников собрания,

наглядная и радиоинформация о решении собрания (оборудование стендов, радиоаппаратура, оплата труда информационных работников)

г) возможен вариант принятия решения путем опроса общественного мнения, для чего необходимо предусмотреть:

оплату труда членов комиссии по подготовке и проведению опроса;

специальное оформление мест, в которых будет проводиться опрос;

оборудование для подготовки и размножения бланков опроса, а также обработки его результатов.

### **Создание конкурсной или избирательной комиссии**

*Цель мероприятия - создание органа, ответственного за подготовку и проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.*

*В ситуации конкурса в парадигме «подбора» Конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем. Ее задачами могут являться нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.*

*В ситуации конкурса в парадигме «выборов» Конкурсная комиссия (избирательная комиссия) - создается с целью подготовки и проведения голосования (или другого варианта волеизъявления) ра-*

ботников трудового коллектива, или собрания акционеров, по вопросу о будущем руководителе. Ее задачами являются организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

*В ситуации конкурсного отбора Конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Задачи конкурсной комиссии состоят в разработке правил проведения конкурса, его подготовке, обеспечении объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдения правил проведения конкурса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.*

*Результат:* состав конкурсной/избирательной комиссии, который утверждается органом, принявшим решение о необходимости проведения конкурса.

В подготовке данного мероприятия важно уделить внимание *кадровому обеспечению:*

а) в рамках парадигмы подбора - персональный состав конкурсной комиссии должен включать в себя людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;

б) в рамках парадигмы выборов - конкурсная (избирательная) комиссия должна включать в себя людей, которым доверяет трудовой коллектив;

в) в рамках парадигмы отбора - конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность КК для проведения.

*Цель* мероприятия - создать и нормативно закрепить правила проведения конкурса.

*Результат* - утверждение КК нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной комиссии и правила проведения конкурса (если конкурсная комиссия предполагает работать, используя типовые нормативные документы, данное мероприятие обязательно).

*Материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение:*

- оплата труда членов конкурсной комиссии, освобожденных от выполнения основных обязанностей (может проводиться в виде временной оплаты или в виде выплаты гонораров за проведенные мероприятия),

- оплата труда привлекаемых экспертов,

- помещение для заседаний конкурсной комиссии,

- стенографическое обеспечение,

- размножение материалов, обсуждаемых конкурсной комиссией.

### **Публикация объявления о проведении конкурса**

*Цель* мероприятия - оповещение общественности о начале конкурса и требованиях, предъявляемых к кандидатам.

*Результат* - публикация объявления о конкурсе в центральной, отраслевой или местной прессе. (При проведении открытого конкурса, в котором может принять участие неопределенное количество кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям, в целях широкого оповещения и соблюдения правил проведения конкурса обязательна публикация в прессе объявлений о его проведении. При

проведении «закрытого» конкурса, при котором набор конкурсантов производится из собственных кадровых резервов данное мероприятие не является обязательным).

*Финансовое обеспечение:*

- оплата публикации.

**Разработка программы основного** (в некоторых случаях, подготовительного и заключительного) **этапа конкурса.**

*Цель* мероприятия - создание подробной программы проведения конкурса (выбор парадигмы конкурса, необходимого методического обеспечения, создание расписания проведения мероприятий конкурса).

*Результат* - утвержденная конкурсной комиссией программа проведения конкурса.

Если для проведения конкурса, предполагается разработка конкурсных процедур, необходимо в программу подготовки конкурса включить мероприятия по подбору экспертов, разработке, апробации процедур. Это может быть необходимо если конкурс проводится в парадигме отбора или подбора. При проведении конкурса-выборов, как правило, подобное мероприятие не требуется.

В ряде случаев, целесообразно запланировать также и проведение заключительного этапа конкурса с указанием мероприятий по приему и рассмотрению апелляций, времени и месту их проведения.

**Утверждение программы основного этапа проведения конкурса**

*Цель* - фиксация факта создания и принятия программы. Проводится на заседании конкурсной комиссии.



*Результат* - утвержденная КК программа подготовки и проведения конкурса, план мероприятий по подготовке и реализации основного и заключительного этапов конкурса, смета расходов, перечень необходимого материально-технического обеспечения.

*Материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение:*

- помещение для заседаний конкурсной комиссии,
- стенографическое обеспечение,
- размножение материалов, обсуждаемых конкурсной комиссией.

На заседании конкурсной комиссии должны быть рассмотрены все документы, касающиеся проведения конкурса. Причем программа и прилагаемые документы должны быть утверждены как председателем конкурсной комиссии, так и распорядителем финансов.

При проведении конкурса в рамках парадигмы «подбора» данные документы затем должны быть утверждены руководством.

**Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения**

*Цель* - формирование группы специалистов, которые будут готовить и проводить конкурс.

*Результат* - утвержденный конкурсной комиссией состав группы научного сопровождения конкурса, заключение с привлекаемыми экспертами трудовых соглашений и их утверждение распорядителем финансов.

*Финансовое и кадровое обеспечение:*

- список специалистов, обусловлен методическим оснащением конкурса, характером и масштабом программы (подробнее об этом в параграфе профессионально-кадровое обеспечение),

- количество привлекаемых специалистов, связано как с количеством кандидатов, участвующих в конкурсе, так и со спецификой используемых методов. Для объективности экспертной оценки таких методов как «групповое обсуждение», «выступление» количество экспертов должно быть статистически значимым т.е. не менее 15 человек.
- финансирование экспертной работы может проводиться на договорных началах (в виде выплаты гонораров).

### **Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса**

*Цель* - составление перечня параметров оценки кандидатов, разработка или адаптация конкурсных процедур.

*Результат* - методический инструментарий проведения конкурса:

- список и описание используемых параметров оценки,
- описание состава и содержания этапов конкурса,
- описание конкурсных процедур, используемых на каждом этапе,
- приложение материалов используемых на этапах проведения, обработки результатов процедур и этапов, представления итогов в КК,
- описание математической модели обработки результатов.

*Материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение:*

- финансовые средства для оплаты труда специалистов;
- помещения для работы,
- компьютерное обеспечение,
- множительная техника,
- средства связи.

**Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса**

*Цель* - создание органа, ответственного за сбор документов и информации от кандидатов, поддержание с ними связи, подготовку материалов к рассмотрению на конкурсной комиссии, техническое обеспечение заседаний КК и работы группы научного сопровождения конкурса, организационное и материальное обеспечение конкурсных процедур.

*Результат* - утвержденный КК состав группы.

*Материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение:*

- оплата труда сотрудников группы, освобожденных от своих производственных обязанностей,
- помещение для работы,
- средства связи,
- оргтехника (компьютер, пишущие машинки, множительная техника),
- транспортное обеспечение (в случае необходимости).

**Подготовка материалов, представленных кандидатами к рассмотрению на заседании КК**

*Цель* - сбор документов и определение соответствия документов нормам, указанным в правилах проведения конкурса.

*Результат* - набор документов на каждого кандидата по утвержденной форме, а именно:

- комплект документов, перечисленных в объявлении о конкурсе,  
се,

- перечень недостающих или неточных документов.

**Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание КК) и определение списка кандидатов на участие в конкурсе**

*Цель* - определение списка кандидатов на участие в конкурсе

*Результат* - оформленный протоколом конкурсной комиссии список кандидатов.

*Инструктаж*

*Цель* - ознакомление кандидатов с правилами проведения конкурса.

*Результат* - оформление письменного согласия/не согласия кандидатов на участие в конкурсе.

*Используемое материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечения:*

- зал для совместного заседания конкурсной комиссии и приглашенных кандидатов, с участием руководителя группы научного сопровождения конкурса;

- стенографическое обеспечение;

- аудиозапись или видеосъемка.

**Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание КК)**

*Цель* - утверждение списка конкурсантов.

*Результат* - оформленный протоколом заседания конкурсной комиссии список конкурсантов.

**Целесообразность включения мероприятий подготовительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения**

(символом «+» - обозначены **оптимальные** в рамках парадигмы мероприятия;

символом «-» - обозначены **несовместимые с парадигмой** мероприятия;

символом «0» - обозначены **незначимые** в рамках парадигмы мероприятия)

Таблица 3.11.1.

**Целесообразность включения мероприятий подготовительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения**

Мероприятия по подготовке конкурса	Парадигмы конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной комиссии (избирательной комиссии)	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность КК (избирательной комиссии)	-	+	0
Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание КК)	0	+	-

Мероприятия по подготовке конкурса	Парадигмы конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	-
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	0	+
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка рефератов	0	+	-
Подготовка материалов к рассмотрению на заседании КК	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание КК)	+	+	0
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	0	+	0
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание КК)	+	+	+

### Мероприятия основного этапа конкурса

Основной этап конкурса может быть разделен на *подэтапы*:

- по процедурам, которые используются в рамках конкурса
- по группам процедур (блокам)
- по оценке отдельных параметров или блоков параметров.

В связи с необходимостью сопоставления и интеграции оценок, полученных кандидатами в ходе различных конкурсных процедур может привлекаться математический аппарат.

Процедурой в рамках конкурса мы называем используемый метод сбора информации о конкурсанте.

Можно выделить следующие типы процедур, которые могут быть использованы в конкурсе:

- 1) психологическое тестирование
- 2) ролевые игры
- 3) ситуационное моделирование
- 4) групповая дискуссия
- 5) собеседование
- 6) публичное выступление
- 7) опрос общественного мнения
- 8) экспертный опрос

Каждый подэтап конкурса имеет своей *целью* получение определенной информации о кандидатах.

*Результат* - первичная информация о кандидатах (по группам параметров).

#### **Подведение промежуточных итогов.**

*Цель* - перевод данных полученных во время проведения подэтапа конкурса, в результаты конкурса. Получение ранжированного, по полученным баллам, списка конкурсантов.

*Результат* - ранжированный ряд конкурсантов.

*Материально-техническое, финансовое и кадровое обеспечение:*

- компьютерное обеспечение обработки данных процедур, методик, перевод первичных оценок в баллы,
- размножение текстовой информации по результатам обработки процедур.

**Представление итогов в конкурсную комиссию.**

*Цель* - ознакомление конкурсной комиссии с результатами оценки кандидатов.

*Результат* - данного мероприятия является документально оформленный Акт приема-сдачи.

**Принятие Конкурсной комиссией решения о допуске/не допуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса.**

*Цель* - формирование списка конкурсантов, допущенных к участию в следующих этапах конкурса.

*Результат* - список конкурсантов, допущенных к участию в следующем этапе конкурса, оформленный протоколом конкурсной комиссии.

**Целесообразность включения мероприятий основного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения**

(символом «+» - обозначены оптимальные в рамках парадигмы мероприятия;

символом «-» - обозначены несовместимые с парадигмой мероприятия;

символом «0» - обозначены незначимые в рамках парадигмы мероприятия)



**Целесообразность включения мероприятий основного этапа  
конкурса в рамки различных парадигм его проведения**

Мероприятия основного этапа конкурса	Парадигмы конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
<b>Типы процедур</b>			
1. психологическое тестирование	0	+	-
2. ролевые игры	0	0	-
3. ситуационное моделирование	0	0	-
4. групповая дискуссия	0	0	-
5. собеседование	+	0	-
6. публичное выступление	-	+	+
7. опрос общественного мнения	-	0	+
8. экспертный опрос	+	+	-
Подведение промежуточных итогов	0	+	-
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/не допуске конкурсантов в к следующему подэтапу конкурса	0	+	-

**Мероприятия заключительного этапа конкурса**

**Подведение итогов**

*Цель* - оценить то, что было проделано в рамках основного этапа конкурса с точки зрения соблюдения правил его проведения.

*Результат* - оформленное протоколом конкурсной комиссии решение о том, что правила проведения конкурса соблюдались/не соблюдались и о том, можно ли считать достоверными представленные результаты.

### Оглашение результатов

Данное мероприятие имеет своей целью ознакомить конкурсантов с результатами (балльным оценками) по всем подэтапам конкурса. Оно может происходить на заседании конкурсной комиссии, общем собрании коллектива или в письменной форме (адресовано кандидатам).

*Результат* - получение письменного согласия/несогласия конкурсантов с представленными результатами.

### **Оповещение общественности о результатах конкурса**

*Цель* - опубликование итоговых результатов конкурса. В зависимости от масштаба и типа конкурса данное мероприятия может быть реализовано через внутриорганизационную сеть информации, через местную, отраслевую, региональную или всероссийскую прессу.

### **Прием и рассмотрение апелляций**

*Цель* - приема и рассмотрение апелляций от всех лиц, участвовавших в конкурсе.

*Результаты* - перечень поступивших апелляционных заявлений и сами эти заявления, протокол заседания конкурсной комиссии с указанием принятых решений.

### **Рассмотрение апелляций**

Данное мероприятие имеет своей целью является рассмотрение на заседании конкурсной комиссии поданных апелляций принятии решений относительно их правомерности.

Результатом данного мероприятия является протокол заседания конкурсной комиссии с указанием перечня рассмотренных апелляций и принятых решений.

#### Утверждение результатов

*Цель* - утверждение окончательных результатов конкурса.

*Результат* - итоговый протокол заседания конкурсной комиссии.

#### Целесообразность включения мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения

(символом «+» - обозначены оптимальные в рамках парадигмы мероприятия;

символом «-» - обозначены несовместимые с парадигмой мероприятия;

символом «0» - обозначены незначимые в рамках парадигмы мероприятия)

Таблица 3.11.3.

#### Целесообразность включения мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения

Мероприятия заключительного Этапа конкурса	Парадигмы конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
подведение итогов	+	+	+
оглашение результатов	0	+	+
оповещение общественности	0	+	+
прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
утверждение результатов	+	+	0

## Научно-методическое обеспечение конкурса

Существует несколько подходов к конструированию процедуры отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

- **Аттестационный способ.**
- **Игротехнический способ.**
- **Способ ситуационного конструирования.**

*Аттестационный способ* - основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии (СААРС). Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обработки на ЭВМ получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. ЭВМ выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечена анонимность.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества. При этом потребуются составить иной алгоритм обработки данных на ЭВМ.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

Менеджерская концепция В.К. Тарасова ориентирована на пять необходимых управленческих блоков:

- 1) составление деловых писем, приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций;
- 2) техника общения: умение публично выступать; вести деловое совещание; умение слушать; вести переговоры и деловую беседу;
- 3) техника перехвата и удержания управления: стратегия и тактика конкурентной борьбы; обеспечение лояльности и мотивации кадров;
- 4) организация производства: оценка претендентов на рабочие места и наем на работу; анализ технологий; хронометраж и нормирование; выбор системы стимулирования и оплаты труда; организация производственной деятельности;
- 5) коммерческая деятельность: кредитование и банковское дело; прогнозирование платежеспособности; эмиссия денег и товарное обеспечение; ценообразование и налоговая политика; ценности фирмы и фирменный стиль; маркетинг и формирование товарных ниш; учет и охрана собственности; техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений; смешанные формы собственности; организация акционерных обществ; организация выборных кампаний; организация связи с общественностью; техника рекламы; использование консультантов.

Технология самой конкурсной процедуры персонал-технологии рассчитана на количество участников, кратное 16 (от 32 до 96 и более человек) и проводится в течение двух дней. В первый день кандидаты составляют деловые письма, принимают управленческие решения, демонстрируют свое умение проводить в жизнь свою позицию, принимают решения в условиях стресса и дефицита времени, демонстрируют умение принимать согласованные управленческие

решения и делегировать ответственность, умение обнаружить сбой в управленческой цепочке. Весь второй день посвящен деловой имитационной игре «Организатор», в которой моделируется организация и управление производством, работа с персоналом, производственно-экономическая и коммерческая деятельность.

Завершает конкурсную игру аттестация участниками друг друга. Результатом конкурса являются списки участников с набранными ими по результатам игровых заданий баллами. Из числа лидеров выбираются кандидаты на вакантную должность руководителя.

*Достоинством* конкурса на базе персонал-технологии является его высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получают хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

*Недостатком* являются ее достоинства - жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

*Игротехнические способы* отбора представляют собой достаточно сложные и разнообразные процедуры. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый - на основе менеджерской концепции В.К. Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология). Второй - на базе организационно - деятельностных игр.

*Конкурс руководителей на базе организационно-деятельностных игр.*

Проводится в форме «марафона» - девять и более дней - и базируется на системомыследеятельной методологии <СМД - методологический подход, синтезировавший системный и деятельностный

подходы в анализе процессов профессионального мышления>. СМД-методология включает в себя идеи перспективы. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощается в форме организационных игр. Преимущество организационных игр (далее ОДИ) заключается в том, что *конкурсанты начинают работать сразу с реальными проблемами предприятия*. С одной стороны, они анализируют ситуацию и программируют ее развитие, используя новые подходы и точки зрения. А с другой - игровая форма работы обеспечивает кандидатам возможность самоопределиваться, поставить личные цели на игру, конкурс, выборы и послеконкурсный период.

ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

Процедурно ОДИ разбивается *на четыре фазы*.

*На первой фазе* игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами.

*На второй и третьей фазах* игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации.

*На четвертой фазе* обсуждается тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы: 1) группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы); 2) группы экспертов и 3) рабочие группы с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе 2-3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проходит общее заседание, на котором каждая подгруппа делает

5-10 - минутный доклад. По каждому докладу разворачивается дискуссия, посвященная критике содержания доклада. Обязательной процедурой (1 час) является рефлексивный анализ ситуации, т.е. разбор того, что происходит на игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

Подобный подход требует нового мышления, и не всем участникам удается преодолеть барьер привычного командно-административного способа мышления и действий.

После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

Помимо оргдеятельностной игры, конкурс включал в себя *психологическую оценку личностных качеств претендентов*. Однако особенность позиции методологов ОДИ заключается в том, что, по их мнению, суть управленческой работы - в размышлении и понимании, а не в непосредственном действии и реактивном принятии решений, поэтому традиционные психологические тесты для оценки кандидатов были неприемлемы. Они были заменены экспертными оценками.

*Достоинством* ОДИ является серьезность задач, которые могут быть ими решены:

- 1) формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
- 2) выявление основных производственных проблем предприятия;
- 3) формирование консолидированных групп и коллективов внутри оргуправленческой структуры, которые будут реализовать новые стратегии развития предприятия.



*Недостатком* ОДИ является психологическая жесткость процедуры конкурса, когда «за бортом» нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы, и которым в результате требуется специальная психологическая помощь и поддержка. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой оргструктуры через намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

*Способ ситуационного конструирования* - представляет собой технологию, ориентированную на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности.

Этот способ предполагает обязательное тщательное изучение не только сложившихся на предприятии условий, но и существующих общественно-политических, административных и профессиональных группировок, их лидеров, сторонников и противников.

Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора среди возможных претендентов такого руководителя, который способен стабилизировать обстановку на предприятии, получить мандат доверия от коллектива, предложить перспективную программу развития предприятия и роста благосостояния его работников.

Поскольку одной из латентных задач конкурса является снятие социально-психологической напряженности в коллективе, разработки конкурсных процедур не навязывают коллективу предприятия свои приемы работы с конкурсантами, как это делается в аттестационном и игротехническом подходах.

Согласованные с представителями общественно-политических сил предприятия процедуры конкурса могут включать в себя любые блоки, встречающиеся и в других подходах: деловые и имитационные игры, собеседования, структурированные интервью, опросники, пси-

хологические тесты, дискуссии, публичные выступления, опрос общественного мнения, референдум, экспертизу, экспертные оценки и т.д. При необходимости разрабатываются специальные методики для решения поставленных конкурсных задач.

*Преимущество* способа ситуационного конструирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях.

*Недостатком* - длительность и высокая стоимость.

### **Математико-статистическое обеспечение конкурса**

Объем и характер использования математико-статистического обеспечения процедуры конкурса диктуют необходимые условия его проведения, нормативно определяемыми при разработке программы конкурса. В частности, необходимыми условиями любой формы конкурса, являются объективность, независимость, гласность, конфиденциальность и оперативность обработки используемой информации, а также минимизация ошибок. Эти условия определяют цели и задачи математико-статистического обеспечения конкурсных процедур.

Отметим, что под информацией, наряду с цифровой, имеется в виду и текстовая. Под гласностью понимаем то, что конкурсанты имеют возможность ознакомиться со всеми результатами, определенными конкурсной комиссией, а конфиденциальность подразумевает, что часть информации, которая, по мнению конкурсной комиссии может ставить в неравные условия конкурсантов, влиять на объективность экспертной оценки, остается доступной лишь для конкурсной комиссии. Объективность и независимость обработки информации при проведении конкурса имеют психологическое воздействие как на конкурсантов, так и на всю атмосферу проведения конкурса в целом. Обработка на базе РС позволяет сделать ее «наглядной» для всех участников, потому что компьютер и оператор могут находиться на виду всех участников конкурса.

Наконец, оперативность ввода и обработки информации кроме увеличения производительности создает возможность и для снижения вероятности ошибки. Снижение вероятности ошибки при вводе информации обеспечивается предварительной тренировкой операторов, вероятность сбоя ЭВМ практически равна нулю (за счет возможности повторных пересчетов, если это необходимо).

Статистические методы служат, как правило, для оперирования с разнородным числовым материалом (например, результаты различных психологических тестов, не сопоставимые напрямую), а также с большим объемом этого материала. Большие объемы информации связаны с числом пунктов, используемых в опросниках и анкетах, а также с большим контингентом опрашиваемых лиц (в процедурах типа голосования). Статистические методы также позволяют структурировать как группы участников конкурса (эксперты, конкурсанты, коллективы и т.п.) по различным основаниям (например, по психологической совместимости, общности целей и др.), так и результаты отдельных оценочных процедур.

Из сказанного выше следует, что *целями* математико-статистического обеспечения процедур конкурса являются:

- повышение мобильности подготовки и проведения конкурса,
- повышение достоверности результатов.

*Задачами* являются:

- обеспечение объективности, независимости, гласности и конфиденциальности процедур конкурса,
- оперативность обработки большого объема информации,
- минимизация ошибок,
- сопоставление разнородного числового материала при формировании итогового результата

Таким образом, объемы, привлекаемой информации, возможности ее полной обработки, в том числе оперативной, обуславливают необходимость использования математико-статистических методов

на компьютерной базе. Кроме того, решение задачи организации справочной службы по объему накопленной в ходе конкурса информации практически невозможно без использования ЭВМ. Заметим, что справочные материалы на базе ЭВМ могут быть организованы и использованы и после проведения конкурса (организация справочника кадрового резерва, долговременные прогнозы, их корректировки и т.п.).

Подчеркнем также, что компьютерная база позволяет архивировать информацию и, следовательно, накапливать данные для использования в последующем. В частности, результаты тестовых процедур позволяют строить полные психологические портреты кандидатов, что полезно в последующем независимо от итогов конкурса. Эта информация в соответствующих базах данных может служить при квалифицированном сопровождении основной кадровой работы на предприятии.

#### **Профессионально-кадровое обеспечение конкурса**

Рассматривая весь процесс подготовки и проведения конкурса и отдельные его аспекты, можно выделить следующие виды профессиональной деятельности, которые должны быть реализованы:

- 1) анализ ситуации сложившейся в организации и вокруг нее;
- 2) юридическая деятельность на этапе подготовки нормативных документов, регламентирующих порядок проведения конкурса;
- 3) деятельность по управлению кадрами, на этапе определения конкретных задач кадрового мероприятия, соотнесения их с целями кадровой политики предприятия, выделению значимых аспектов оценки конкурсантов, постановки задач специалистам в области кадровых технологий;
- 4) деятельность по созданию организационного плана;

- 5) разработка и реализация кадровых технологий и конкретных методик работы с кадрами (оценки, психологической диагностики, обучения);
- 6) подготовка и работа с программным обеспечением
- 7) экспертиза в области той сферы знаний и деятельности предприятия, где проводится конкурс;
- 8) финансовая деятельность по обеспечению конкурса;
- 9) организаторская деятельность по постановке задач отдельным специалистам и координации их совместной работы.

Рассмотрим наиболее сложные мероприятия конкурса, требующие включения соответствующих специалистов.

#### Подготовительный этап:

➤ *Принятие решения о необходимости проведения конкурса.*

На данном этапе возможно привлечение специалистов в области опросов общественного мнения (в ситуации принятия решения с учетом мнения трудового коллектива), в данном случае количество специалистов будет зависеть от формы сбора информации (выборочный опрос общественного мнения, фронтальный опрос, обсуждение в группах...). Возможно обращение к специалистам в области управления персоналом за консультациями по анализу сложившейся в организации кадровой ситуации.

➤ *Создание конкурсной комиссии.*

В конкурсе, проводимом в рамках парадигмы «отбора», существенно включение в конкурсную комиссию представителей всех заинтересованных сторон. Для реализации этого могут быть привлечены специалисты в области социальной психологии или социологии, которые смогут выделить соответствующие группы, их лидеров, авторитетных членов и организовать процесс выдвижения представителей групп в члены конкурсной комиссии.

➤ *Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной комиссии*

В случае включения в конкурсную комиссию представителей разных групп может быть затруднен процесс общего обсуждения и выработки единых принципов. В связи с этим целесообразно привлечение специалистов, способных организовать продуктивную работу группы. Это могут быть люди имеющие опыт посредничества в проведении переговоров, практические психологи.

➤ *Разработка программы основного этапа конкурса*

Данная работа может потребовать включения следующих специалистов:

- а) в области управления персоналом;
- б) в области технологий оценки персонала;
- в) в области составления оценочных программ.

➤ *Подбор специалистов в группы научного сопровождения конкурса*

В рамках парадигмы «отбора» в группу научного сопровождения конкурса должны быть включены специалисты в следующих областях:

- психологической диагностики;
- технологий оценки управленческого персонала;
- проведения групповых упражнений;
- поведенческой диагностики;
- создания и эксплуатации программных продуктов (программисты и операторы);
- по отдельным областям знаний;

➤ *Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса*

Если не предполагается использование типового инструментария проведения конкурса, и формулируются задачи на разработку конкретных методов, то к работе в рамках данного мероприятия могут быть привлечены специалисты тех же направлений, что включены в группу научного сопровождения конкурса.

➤ *Создание организационно-технической группы*

В эту группу могут быть включены люди, имеющие опыт организаторской, снабженческой и секретарской работы. Например, заместитель руководителя организации по быту, секретарь-машинистка, специалисты отделов снабжения.

**Основной этап:**

➤ *Подэтап конкурса*

В зависимости от процедур используемых в рамках подэтапа необходимо участие различных специалистов (табл. 3.11.4):

Таблица 3.11.4.

**Участие специалистов в проведении конкурса в зависимости от процедур работы**

Процедуры работы	Особенности проведения	Специалисты, обеспечивающие ее проведение
Психологическое тестирование	Групповое бланковое	1 специалист - психодиагност на группу кандидатов до 10 человек
	Групповое компьютерное	1 специалист - психодиагност на группу кандидатов до 10 человек и один специалист-оператор ЭВМ
	Индивидуальное	1 специалист - психодиагност, последовательно может провести по два 3-х часовых тестирования в день
Ролевые игры	Групповая работа	1 игротехник на группу кандидатов до 6 человек

Процедуры работы	Особенности проведения	Специалисты, обеспечивающие ее проведение
Ситуационное моделирование	Групповое Бланковое	1 специалист в области специальных упражнений на группу кандидатов до 10 человек
	Индивидуальное	1 специалист в области специальных упражнений на группу кандидатов до 6 человек
Групповая дискуссия	Групповая работа	1 ведущий обсуждение на группу из 6 человек и 2 наблюдателя
Собеседование	Индивидуальное	1 интервьюер последовательно может провести 3 часовых интервью в день
Публичное выступление		1 ведущий процедуры и 10-15 наблюдателей-экспертов 2-3 оператора обрабатывающие результаты экспертных оценок
Опрос общественного мнения		организационная группа из 8-10 человек на коллектив в 4 000 человек в течение 12 часовой смены
Анализ документов		1 специалист
Оценка рефератов		1 специалист на 3 реферата в день
Экспертный опрос	Индивидуальное, устное	1 интервьюер на 3-5 экспертов в день
	Групповое, бланковое	1 специалист на 5-10 экспертов в день

➤ *Подведение промежуточных итогов*

Требуется привлечение специалистов в области использования процедур, кроме того, специалистов программистов и операторов ПЭВМ для ввода данных и обработки результатов. Может потребоваться привлечение машинисток для ввода текстовой информации в ПЭВМ.



В рамках подготовки и проведения конкурса, основная работа ложится на сотрудников кадровых служб, которые привлекают и координируют деятельность специалистов в отдельных областях знаний.

### **Информационно-аналитическое обеспечение конкурса**

Ситуация в угольной отрасли на момент проведения конкурса характеризовалась неустойчивостью финансово-экономического положения предприятий и переходом к новым формам собственности, к рыночному укладу экономики.

В такой ситуации старые методы управления, основанные на авторитете власти, на силовом давлении руководства, не только не оправдывались, но и вели к дестабилизации работы коллектива. Необходимость решения проблемы обусловила использование нетрадиционных форм управления персоналом, основанных на кадровых технологиях. В данном случае технология конкурса позволяла реализовать целостный подход к организации с учетом позиций всех заинтересованных сторон.

Она позволяет конкурсантам проявить свои способности, как актуальные так и потенциальные. Конкурс обеспечивает соревновательность, открытый характер используемых процедур, гласность результатов, при этом сохраняя необходимую конфиденциальность. Выбор конкретной формы конкурса предполагает учет наличной ситуации в организации. Эти ситуации определяются характером организационной культуры, т.е. доминированием или сочетанием управленческих форм, а также уровнем социального напряжения в коллективе. Конкурс предполагает гибкий подход к его проведению, когда используемые процедуры выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся на интересующем объекте и вокруг него. Такой подход диктует необходимость анализа этой ситуации с целью наиболее

адекватного выбора необходимых мероприятий и конструирования процедур конкурса. Точность этого анализа обеспечивается сбором и обработкой информации как о сложившейся ситуации, так и о причинах, ее вызвавших. Большой объем информации предполагает создание и ведение необходимых банков данных, которые содержат, с одной стороны, информацию о ситуации (данные полевых исследований, результаты анализа, хронику событий и т.п.), а с другой, - кадровую информацию (о кандидатах, экспертах и т.п.).

Цели, функции, задачи информационно-аналитического обеспечения.

Перед разработчиками конкурсных процедур со всей очевидностью возникает ряд проблем, преодоление которых делает не только возможным проведение конкурса, но и повышает его эффективность. К таким проблемам можно отнести:

- насколько адекватны представления разработчиков о ситуации в организации, в которой планируется проведение конкурса;
- какая парадигма конкурса адекватна целям и ситуации в организации;
- насколько набор конкурсных процедур соответствует условиям и целям организаторов конкурса;
- в какой степени разработчики и организаторы конкурса готовы к возможным изменениям ситуации;
- какова предварительная степень готовности консультантов к гибкому проектированию технологии конкурса в процессе реализации проекта.

Информационно-аналитическое обеспечение конкурса призвано выявлять и разрешать проблемы, а также находить пути их преодоления:

1) Информационное направление - обеспечение необходимой информацией и аналитическими справками направления, привлеченных для проведения конкурса;

2) Аналитическое направление - выявление проблем и поиск путей их преодоления.

*К первому направлению относятся функции, обеспечивающие выполнение основных, такие как:*

- представление руководству необходимых материалов для принятия решения о проведении конкурса и его формах, использовании соответствующих конкурсных процедур,

- сбор, предварительный анализ, хранение и предоставление по запросам необходимой информации,

- популяризация конкурса, как метода кадровой работы,

- подготовка материалов и взаимодействие с общественностью.

*Ко второму направлению относятся такие как:*

- выработка на основе анализа рекомендаций для принятия решений по применению тех или иных процедур, методов и в случае необходимости их разработки,

- расширение вариантов проведения конкурса и путей решения возникающих проблем,

- выработка рекомендаций по разработке соответствующих баз данных,

- диагностика наличной ситуации,

- отслеживание текущих событий (оперативная диагностика ситуации),

- прогнозирование развития ситуации.

## Цели

Исходя из перечисленных функций и типов проблем можно сформулировать цели информационно-аналитического обеспечения:

- 1) достижение адекватности выбранной парадигмы конкурса, включенных мероприятий, процедур его проведения наличной ситуации и задачам руководства;
- 2) адаптивность мероприятий и процедур конкурсного отбора к изменениям ситуации;
- 3) технологизация проведения конкурсного отбора в рамках кадровой работы.

Задачи информационно-аналитического обеспечения соответствуют выделенным функциям, но меняются в зависимости от наличной ситуации, выбранной парадигмы, в рамках которой проводится конкурс и используемых процедур. В тоже время существуют задачи, решение которых необходимы для проведения конкурса, независимо от выбранной парадигмы. Такими общими задачами являются:

- идентификация ситуации, сложившейся на интересуемом объекте и причин лежащих в ее основе;
- выработка прогнозов развития ситуации в зависимости от выбранной парадигмы конкурса, процедур его проведения;
- обоснование оптимального выбора парадигмы конкурса и используемых процедур
- контроль эффективности конкурсных процедур;
- выработка рекомендаций по разработке соответствующих структур баз данных;
- архивирование собираемых материалов;
- своевременное информирование коллектива о ходе конкурса.

## Методы и формы информационно-аналитического обеспечения

Решение задачи по идентификации ситуации является необходимым условием, не только для принятия решения о целесообразности проведения конкурса в той или иной парадигме, но и для определения степени привлечения информационно-аналитического обеспечения, а также и для формулирования конкретных задач.

Идентификация подразумевает диагностику имеющихся в организационной культуре предприятия (объединения) управленческих форм и определение доминирующих.

### Управленческие формы

Знаниевая или диалоговая форма управления (ЗУФ) - управленческая деятельность ориентирована на взаимосогласование позиций, опираясь на некоторые критерии истинности привлекаемых для аргументации знаний; механизмом реализации управленческих властных отношений является профессиональный диалог, умение убеждать.

Демократическая форма управления (ДУФ) - управленческая деятельность ориентирована на интересы народа, выражаемые большинством, при соблюдении интересов меньшинства; механизмами реализации является соблюдение законов и гарантия прав каждой личности; властные отношения регулируются законом (наличие демократических институтов - совет трудового коллектива и др., - которые реально принимают участие в деятельности предприятия и влияют на процесс принятия решения, может служить одним из критериев при диагностике организации).

Бюрократическая форма управления (БУФ) - основой управления является воля начальства; механизмами реализации

управленческих властных отношений является приказ, опирающийся на грубую силу или угрозу применения этой силы. Этой форме характерна жесткое подчинение по всей иерархии управления «сверху-вниз».

Рыночная форма управления (РУФ) - управленческая деятельность ориентирована на прибыль, повышение экономической эффективности; механизмами реализации является контракт, властные отношения определяются концентрацией богатств.

Коллективистская форма управления (КУФ) - управленческая деятельность ориентирована на традиции, обычаи, интересы социальной группы, выражаемые каким-нибудь авторитетом (лидером); управление осуществляется через личное влияние, существующее распределение ролей, через моральное убеждение и общественное мнение.

Таблица 3.11.5

Типы ситуаций в зависимости от доминирующих форм управления

Доминирующие управленческие формы	Тип ситуации	N
БУФ	Неприемлемая	0
ДУФ, БУФ, КУФ	Рутинная	1
ЗУФ, РУФ	Нетрадиционная	2
Конфликт между управленческими формами	Экстраординарная	3

Наличие **НУЛЕВОЙ СИТУАЦИИ** можно констатировать, когда присутствует авторитарный стиль руководства, основой для принятия решения является воля начальства, поэтому решения принимаются единолично и спускается в виде приказа по ступенькам иерархии управления к исполнителям, которые должны выполнять его беспрекословно. В условиях существования такой ситуации проведение кон-

курса становится не нужным, т.к. вопросы назначения решаются непосредственно руководством. В этой ситуации деятельность информационно-аналитического обеспечения конкурса отсутствует, но возможно привлечение для решения других задач (по подбору кадров).

**СИТУАЦИЯ 1 - рутинная** - характеризуется сочетанием ДУФ, БУФ, КУФ. В данной ситуации проведение конкурса оправдано, но специфика этих управленческих форм диктует выбор определенной парадигмы конкурса - при доминировании БУФ в сочетании с ДУФ, КУФ этой парадигмой является подбор, при доминировании ДУФ (особенно в сочетании с КУФ) - выборы (табл. 3.11.6). Рутинность ситуации определяется имеющимся опытом проведения подобных мероприятий и существующими нормативными актами, регламентирующими их проведение. Появляется необходимость информационно-аналитического обеспечения конкурса.

**СИТУАЦИЯ 2 - нетрадиционная** - появление этой ситуации связано с возросшими требованиями к руководителю в новых условиях, и она характеризуется доминированием ЗУФ, РУФ и предполагает проведение конкурса во всех трех возможных парадигмах, в зависимости от сочетания с другими управленческими формами (табл. 3.11.6). Конкурсные процедуры в этом случае требуют дополнения (по принципу комплексирования) другими известными методами кадровой работы. В этой ситуации резко возрастает роль информационно-аналитического обеспечения.

Таблица 3.11.6.

**Пригодность использования парадигм конкурса в зависимости  
от управленческой формы**

Управленческие формы	Парадигмы		
	Подбор	Выборы	Отбор
БУФ	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
ЗУФ	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
КУФ	Возможная	Желательная	Невозможная
РУФ	Нежелательная	Возможная	Желательная
ДУФ	Невозможная	Оптимальная	Возможная

**СИТУАЦИЯ 3 - экстраординарная** - характеризуется не столько доминированием какой-либо управленческой формы сколько наличием сильной социальной напряженности, вызванной конфликтом между организационной. культурами, ядром которых являются указанные управленческие формы, и которая диктует ситуационное конструирование новых форм конкурсов, в то время как «традиционные» формы по разным причинам не приемлемы какой-либо стороне заинтересованной группе. В этом случае одной из целей конкурса может быть и снижение или снятие социальной напряженности. В такой ситуации резко возрастает роль информационно-аналитического обеспечения, главной задачей которой становится углубленное социально-психологическое исследование ситуации, анализ причин ее возникновения и тенденций развития, изучение существующих групп, их позиции, цели и т.д.

Этот анализ во многом основан на сборе информации о происшедших событиях непосредственно касающихся интересующего объекта и влияющих на ситуацию.



*Источниками* такой информации могут служить:

- периодические издания;
- центральные (общефедеральные издания);
- местные (шахтные, городские, региональные и т.п.);
- специализированные (отраслевые);
- устные, письменные, аудио-, видео- материалы;
- заявления лидеров различных групп;
- выступления на собраниях, митингах;
- результаты опросов и интервью;
- мнения экспертов;
- нормативные документы, регламентирующие жизнедеятельность шахты, объединения, отрасли;
- производственная и кадровая документация.

*Методами* сбора являются:

- контент - анализ публикаций в прессе;
- интервью с представителями различных сил;
- опрос работников шахты;
- консультирование со специалистами;
- экспертные опросы;
- изучение методической литературы.

*Период*, за который целесообразно просматривать, материалы начинается с предшествующего основным событиям времени и по текущий момент.

Анализ собранной информации может осуществляться непосредственно работниками кадровой службы, проводящими конкурс, или с привлечением экспертов и должен найти ответ на вопрос, что необходимо делать и как. Он не может рассматриваться как независимая от сбора информации процедура. В этом случае сбор инфор-

мации по форме больше похож на исследование и поэтому каждый последующий шаг предпринимается после анализа уже собранной информации и на основе, которой выбираются методы и объекты исследования.

*Решение задачи по выбору процедур, используемых при проведение конкурса, основывается на избранной парадигме конкурса. При этом в зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной. культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур. Одним из возможных методов определения удельного веса управленческих. форм является экспертная оценка организационной. культуры предприятия. Результат этой оценки может выражаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляться в виде диаграммы - круга с долями. В зависимости от их сочетания возможно включение процедур используемых в др. парадигмах конкурса проводимых при доминировании этих управленческих форм (табл. 3.11.7).*

Таблица 3.11.7.

Возможность использования конкурсных процедур при различных парадигмах

ПАРАДИГМЫ	ПРОЦЕДУРЫ										
	Тести- рова- ние	Роле- вые игры	Си- туац- онное моде- лиро- вание	Груп- повая дискус- сия	Собе- седо- вание	Пуб- личное выступ- ление	Опрос общ. мнения	Анализ доку- мен- тов	Оценка рефе- ратов	Экс- перт- ный опрос	
Подбор	0	-	-	-	+	-	-	+	0	+	
Выборы	-	-	-	+	0	+	+	0	-	-	
Отбор	+	+	+	+	0	+	0	+	+	+	

+ - Оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы.

- - Несовместимость с парадигмой использования данной процедуры.

0 - Незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

*Этапы информационно-аналитической деятельности.*

В деятельности информационно-аналитического обеспечения выделяются несколько этапов, на каждом из которых решаются разные задачи:

**I. Этап предварительного анализа и исследования.**

**II. Этап обеспечения конкурса.**

**III. Этап обработки результатов конкурса.**

**ЭТАП 1.** На этом этапе основными задачами информационно-аналитического обеспечения являются изучение и анализ ситуации, сложившейся на объекте (шахте, объединение и т.п.), на котором планируется проведение конкурса, выбор парадигмы (формы) конкурса или конструирование новой, выбор процедур для его реализации, с представлением рекомендаций руководству и разработчикам.

Определение ситуации предполагает, кроме ее идентификации, и выявление существующих общественно-политических, административных и профессиональных группировок, их лидеров, сторонников и противников; существующих проблем и, в частности, ранжирование проблем по степени важности для каждой выявленной группы, а также их целей, установок, выдвигаемых требований. В случае наличия социальной напряженности - ее источников и причин.

Поскольку задачи информационно-аналитического обеспечения определяются выбором процедуры проведения конкурса, то после

выбора парадигмы и определения использования процедур необходимо конкретизировать задачи направления на последующих этапах.

*Итогом* первого этапа является решение о проведении конкурса, парадигме и процедурах, используемых при его проведении. Результатом деятельности информационно-аналитического обеспечения должно быть:

- описание сложившейся ситуации;
- прогноз развития событий в связи с принятием того или иного решения о проведении конкурса;
- рекомендации по разработке программы конкурса.
- перечень задач, которые предстоит решать на последующих этапах деятельности информационно-аналитического обеспечения;

## **ЭТАП 2. Непосредственное обеспечение проведения конкурса.**

На данном этапе проводятся работы, в соответствии с задачами, поставленными на первом этапе.

Второй этап деятельности информационно-аналитической группы разбивается на *ряд подэтапов*, соответствующих этапам проведения конкурса (подготовительный, основной, заключительный).

*На первом подэтапе* ведущими функциями информационно-аналитического обеспечения является сбор, предварительный анализ, хранение и предоставление по запросам необходимой информации, представление рекомендаций о существующих методах оценки конкурсантов и по привлечению соответствующих специалистов, по разработке структур баз данных, прогнозирование развития ситуации и взаимодействие с общественностью.

*На втором подэтапе* ведущими функциями будут подготовка материалов для освещения хода конкурса, взаимодействие с обще-

ственно, отслеживание и анализ текущих событий, с представлением рекомендаций руководству.

*Третий подэтап* характеризуется слабой вовлеченностью информационно-аналитического обеспечения в процесс легитимизации результатов конкурса.

*Задачами* в этом случае будут:

- завершение работы по формированию баз данных по экспертам, методам оценки и при необходимости передача кадровым службам соответствующих организаций;

- подготовка материалов для публикаций в прессе, освещающие проведенный конкурс, представляющие достигнутые результаты и причины, которые привели к необходимости его проведения.

### **ЭТАП 3. Обработка результатов конкурса.**

Начало этого этапа соответствует завершению заключительного этапа конкурса и продолжается в зависимости от задач, поставленных руководством перед информационно-аналитическим обеспечением. Эти задачи вытекают не из процедуры конкурса, а из результатов анализа ситуации, потребностей заказчика. Такими задачами может быть проведение дополнительных исследований, с целью формирования предложений по социально-психологическим методам управления ситуацией; подведение итогов проведенного конкурса, выработка рекомендаций по проведению конкурсов кадровыми службами других шахт или объединений.

### **Материально-техническое обеспечение конкурса**

#### **Обеспечение подготовительного этапа конкурса**

На этапе разработки наиболее затратными являются процедуры:

Принятие решения о необходимости проведения конкурса; в случае консультаций руководителя или проведения опроса общественного мнения трудового коллектива (если требуется оплата участия экспертов, специалистов в области ситуационного анализа и финансирование технического обеспечения опроса)

Создание конкурсной комиссии; если требуется формирование ее из представителей различных групп и течений в организации, а следовательно их диагностики, выделении лидеров, налаживание переговорного процесса о выдвижении кандидатов и взаимосогласование состава конкурсной комиссии, что требует оплаты участия специалистов, проводящих исследования и технического оснащения (размножение материалов, информирование коллектива). Кроме того необходимо учесть материально-техническое оснащение последующей работы самой конкурсной комиссии:

- выделение помещения для ее постоянной работы,
- средства связи,
- техническое обеспечение работы с текстовой документацией (компьютер, принтер, ксерокс)
- оплата труда стенографиста (машинистки)
- технические средства фиксации заседаний КК (аудио- видеозапись).

Публикация объявления о проведении конкурса

Оплата информационных материалов о конкурсе в СМИ;

Разработка программы основного этапа конкурса

Оплата труда разработчиков программы (если для этого привлекаются эксперты).

Техническое оснащение группы разработчиков - компьютер, принтеры, множительная техника, средства связи.

Подбор специалистов в группу научного сопровождения конкурса

Оплата труда экспертов. Если эксперты приглашаются для работы в других регионах необходимо учитывать также расходы на транспорт, проживание, командировочные средства.

Создания технологии проведения конкурса

В данном случае речь должна идти об оплате труда экспертов-разработчиков конкурса и привлекаемых экспертов по отдельным областям знаний. Техническом оснащении разработки - компьютер, принтеры, множительная техника, средства связи. Если эксперты приглашаются для работы в других регионах необходимо учитывать также расходы на транспорт, проживание, командировочные средства.

**Обеспечение основного этапа конкурса**

Проведение конкурса как сложное действие, в котором задействовано большое количество людей, требует большого внимания не только денежным средствам, но и работы с пространством, временем, транспортом, информационными средствами и т.д. На данном этапе в зависимости от выбранных целей и сочетания парадигм конкурса материально-техническое обеспечение может существенно варьироваться. Рассмотрим наиболее сложную ситуацию проведения конкурса как отбора, включающего в себя как работу по оценке кандидатов, так и сбор информации об их рейтинге в коллективе, так и работу по подготовке предложений по развитию предприятия. Причем, все это должно происходить с одной стороны в атмосфере глас-



ности, с другой стороны - обеспечена беспристрастность работы экспертов. Наиболее затратными здесь могут являться процедуры, психологического тестирования, собеседования, ролевых игр, групповой дискуссии.

*В данном случае, очевидно, будет необходимо:*

- обеспечение необходимого количества помещений для работы кандидатов, экспертов, конкурсной комиссии;
- обеспечение кандидатам возможности знакомства с материалами по жизнедеятельности организации (т.е. их подбор, распечатка и размножение);
- обеспечение транспортных услуг, всем участникам этапа проведения конкурса;
- техническое обеспечение работы с базами данных и текстовыми материалами (компьютеры, принтеры);
- видеосъемка основных этапов работы кандидатов на конкурса, монтаж, видеопокказ трудовому коллективу;
- оплата труда экспертов по оценке качеств кандидатов, помощи в организации совместной работы кандидатов; математической обработки результатов, проведению опроса общественного мнения;
- обеспечение связи (телефон, факс).

*Таким образом, на данном этапе необходимы:*

- компьютеры, принтеры, копировальные машины
- помещения (несколько комнат в зависимости от количества кандидатов, экспертов, членов конкурсной комиссии)
- транспорт (автомшины, автобус)
- денежные средства
- видеоаппаратура
- средства связи.

## **Обеспечение заключительного этапа конкурса**

Кроме традиционного обеспечения заседаний конкурсной комиссии и работы организационно-технической группы:

- помещений;
- средств связи;
- оплата труда стенографистки (машинистки);
- технические средства фиксации (аудио- видеозапись);
- оплата труда членов конкурсной комиссии, освобожденных от выполнения своих основных обязанностей и сотрудников организационно-технической группы;
- размножение необходимых материалов.

В рамках следующих мероприятий необходимо предусмотреть:

оглашение результатов - затраты на вызов кандидатов на заседание конкурсной комиссии

оповещение общественности - затраты на печатание или аудио трансляцию результатов конкурса (в зависимости от масштабов конкурса затраты на оповещение могут быть различны).

### **11.3. ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **Нормативно-правовой аспект конкурса**

Впервые необходимость проведения специальной консультационной работы на предприятии была зафиксирована в заключенном 5 февраля 1993 года «Соглашении между Министерством топлива и энергетики Российской Федерации и представителями трудового коллектива шахты «Воргашорская». Пункт 3 этого соглашения говорит о том, что для решения вопроса о будущем руководителе шахты «Росуголь», бывший еще в те времена Комитетом по угольной про-

мышленности, должен оказать шахте помощь в подборе кандидатуры.

Основываясь как на результатах проведенных между руководством отрасли и представителями шахты переговорах, так и на результатах проведенных на шахте исследований, 7 апреля 1993 года Министр топлива и энергетики издал приказ N 99 «О проведении конкурса на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская», который регламентировал как необходимые шаги по подготовке приватизации шахты и проведению конкурса на должность ее руководителя, так и сроки выполнения запланированных действий.

В середине апреля 1993 года на шахте побывала группа исследователей, целью которой было обсуждение со всеми заинтересованными сторонами возможных процедур конкурса и тех требований, которым должен соответствовать будущий руководитель шахты. Также в ходе данного исследования необходимо было подобрать кандидатуры для работы как в качестве экспертов на конкурсе, так и в качестве членов конкурсной комиссии. Обсуждения возможных процедур конкурса проводились с представителями всех действовавших тогда на шахте профсоюзов: ПИТР, НПШВ, НПРУП, горными мастерами, представителями администрации, заинтересованными рабочими.

По результатам данной поездки был сформирован состав конкурсной комиссии и описан порядок проведения конкурса и требования к кандидатам, утвержденные руководством Минтопэнерго 26 апреля 1993 года. Одной из проблем, которая позже дала себя знать была процедура подбора состава конкурсной комиссии. Разработчики пошли по пути диалога с каждой из существующих сил. Каждая группа (три профсоюза, администрация шахты и компания «Росуголь» представила кандидатуры тех лиц, которых они хотели бы видеть в кон-

курсной комиссии. Каждая группа могла представить от 2 до 4 человек, хотя «количественный вес» был не так важен, в связи с тем, что основные вопросы предполагалось решать не голосованием, а путем достижения консенсуса. Не была проведена процедура взаимосогласования предложенных кандидатур, что позже привело к некоторым трудностям в формировании и функционировании созданного органа.

Таким образом, вопрос о необходимости проведения конкурса был решен положительно, и 28 апреля в газете «Рабочая трибуна» появилось объявление о Всероссийском конкурсе на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская».

Публикацией объявления о конкурсе закончился предварительный этап подготовки конкурса и этап, когда проводилось отраслевое нормативное регулирование процедур конкурса. После этого следовало приступить к разработке конкретных нормативных документов (уровня внутреннего нормативного регулирования).

Первые заседание конкурсной комиссии, состоявшиеся 12-14 мая 1993 года, были посвящены созданию документов, регулирующих как деятельность самой конкурсной комиссии, так и правила и процедура проведения конкурса.

Результатом этой работы явилось «Положение о конкурсной комиссии», Инструкция по проведению конкурса - регламент, утвержденные представителями всех сил, входящих в конкурсную комиссию. Кроме того, были распределены обязанности между членами самой конкурсной комиссии, хотя на первых заседаниях еще не удалось решить вопрос о выборах председателя КК.

В это же время по шахте был подготовлен приказ и.о. директора, которым на работников шахты возлагались конкретные поручения по финансовому и материально-техническому обеспечению конкурса.

Таким образом, в процессе создания нормативных документов конкурса на шахте «Воргашорская» (апрель-май 1993 года) были задействованы документы 2 уровней: отраслевого и локального регулирования. В настоящее время основополагающим может стать утвержденное Правительством Положение о проведении конкурса, т.о. есть документ государственного уровня нормативного регулирования.

### **Организация подготовки и проведения конкурса**

Организация подготовки и проведения конкурса была направлена на решение нескольких основных задач и может включать в себя различные этапы:

- этап предварительной диагностики ситуации на предприятии и вокруг него, формирование концепции и программы действий;4
- подготовительный этап конкурса;
- основной этап конкурса;
- заключительный этап;
- анализ результатов конкурса.

Рассмотрим эти этапы с точки зрения того, какие проблемы решались на каждом из них и какие действия были предприняты.

### **На этапе предварительной диагностики**

Можно выделить несколько приоритетных задач, которые были решены на первом этапе:

- выявление проблем существующих в организации, определение степени их важности и возможных путей решения;
- выделение основных действующих сил в сложившейся конфликтной ситуации;
- определение линий взаимодействия между группами, существующими как на предприятии, так и вне его;

- определение возможных путей развития ситуации;
- постановка целей дальнейшей деятельности;
- формирование плана действий.

Частично диагностика ситуации на предприятии могла бы быть проведена силами самих работников, например, путем проведения локальных опросов сотрудниками кадровой службы. Но для более глубокого анализа сложившейся обстановки потребовалось привлечение опытных консультантов, которые бы смогли провести более глубокое исследование сложившейся обстановки.

В результате проведенных исследований по анализу ситуации на предприятии и ряда проектировочных действий консультанты смогли предположить несколько возможных схем развития ситуации в дальнейшем и оценить роль и место будущего конкурса в перспективах развития ситуации.

### Подготовка конкурса

#### Принятие решения о необходимости проведения конкурса.

Данное решение явилось своего рода компромиссом на переговорах между руководством Министерства топлива и энергетики и представителями трудового коллектива шахты «Воргашорская» в связи с длительными забастовками на шахте (поэтому на этапе его подготовки не потребовалось включения специалистов, которые могли собрать информация для его принятия подобного. Но рассматривая иные конкурсы мы остановились на том, какие процедуры могут быть включены в данное мероприятие. По результатам этих переговоров было принято соглашение, один из пунктов которого предусматривал помощь коллективу шахты в подборе кандидатуры на должность директора. Так как ситуация на шахте характеризовалась как очень напряженная и конфликтная, ни подбор, ни выборы не могли дать удовлетворительного результата. Кроме того, необходимо

было в процессе решения конкретной кадровой задачи снизить напряженность и стабилизировать ситуацию. Сделать это можно было, привлекая все силы участвующие в конфликте в работу над общим содержанием, в процессе которой можно было бы выделить существующие различия в целях и представлениях о средствах и начать работу по сближению позиций. Таким полем для переговорного процесса и стала тема подготовки и проведения конкурса на должность руководителя шахты.

#### Создание конкурсной комиссии

Состав конкурсной комиссии Всероссийского конкурса на должность руководителя шахты «Воргашорская» был утвержден руководством Министерства топлива и энергетики. Этому предшествовала работа по связям с основными группами действующими на шахте и вне ее (3 профсоюза и группа администрации шахты, компания «Росуголь», объединение «Воркутауголь») и выделению кандидатов на участие в конкурсной комиссии.

Наиболее существенным был вопрос о схеме подбора членов конкурсной комиссии, в связи с тем, что именно на конкурсную комиссию возлагались функции создателя и хранителя правил проведения конкурса. То есть важно было бы, что бы все силы заинтересованные в проведении конкурса смогли выработать такие правила его проведения, которые бы устраивали всех и смогли бы организовать их соблюдение на протяжении всего конкурса.

По опыту проведенной работы можно говорить о том, что процесс формирования КК мог быть построен иначе.

**ВАРИАНТ 1** - можно было бы провести процедуру взаимного согласования кандидатур, предложенных в члены конкурсной комиссии между всеми участвующими сторонами. Это вероятно был бы длительный и напряженный процесс, но он мог бы дать возможность сформировать такой состав, который бы не мог вызывать в дальнейшем возражений ни у одной из включенных в работу, групп.

**ВАРИАНТ 2** - можно было бы вначале создать правила формирования конкурсной комиссии и по ним уже провести формирование состава. Одним из важнейших в данных правилах мог бы стать вопрос о не включении в состав КК кандидата, которому оказывали недоверие все других групп.

Формирование КК шахты «Воргашорская» прошло иным образом: каждая из сторон предложила своих кандидатов, их внесли в общий список и утвердили у руководства отрасли. Все вопросы, связанные с обсуждением состава КК были подняты на первых ее заседаниях и их пришлось обосновывать уже постфактум. Один их членов конкурсной комиссии, которому было высказано недоверие всего состава КК, был заменен.

Разработка и утверждение документов, регламентирующих деятельность конкурсной комиссии

Данное мероприятие в конкурсной комиссии проводилось поэтапно. В рамках первого организационного заседания 12-14 мая были разработаны и приняты «Положение о конкурсной комиссии» и «Инструкция по проведению конкурса». Затем по мере подготовки конкретного организационного плана и процедур конкурса на заседаниях конкурсной комиссии обсуждались и уточнялись отдельные аспекты работы конкурсной комиссии. Уточнения или изменения порядка принятия решений конкурсной комиссией оформлялись протоко-



лами заседания конкурсной комиссии и подписывались всеми присутствующими на заседании членами со строгим соблюдением «Положения о конкурсной комиссии».

#### Публикация объявления о конкурсе

Публикация была сделана в газете «Рабочая трибуна» 28 апреля 1993 года. Публикация была финансирована компанией «Росуголь» в рамках реализации приказа Министра топлива и энергетики.

#### Разработка программы основного этапа конкурса

Разработка программы осуществлялась специалистами Главного управления по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве Российской Федерации и Центра психологии и психотерапии при РАН.

В процессе подготовки конкурса на шахте «Воргашорская» разработчиками было предложено несколько вариантов его проведения. Варианты различались в первую очередь по целям, которые могли бы быть достигнуты:

**ВАРИАНТ 1** - предполагал работу по оценке профессиональных качеств, анализу предлагаемых ими целей своей будущей деятельности и отбору одного из возможных кандидатов на должность руководителя шахты

**ВАРИАНТ 2** - предполагал работу по подготовке программ развития шахты и формированию управленческих команд, которые смогли бы их реализовать. То есть речь шла не столько об одном руководителе, сколько о группе высшего звена управленцев шахты.

Проекты предполагали различные действия и сроки их реализации. Выбор конкурсной комиссии остановился на первом варианте.

### Утверждение программы основного этапа проведения конкурса

Данное мероприятие проходило в несколько этапов. На заседании конкурсной комиссии 12-14 мая была принята программа подготовительного этапа и распределение обязанностей между членами конкурсной комиссии.

На заседании КК 31 мая- 1 июня была принята программа основного и заключительного этапов конкурса.

### Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения конкурса

Данное мероприятие осуществлялось как членами конкурсной комиссии, так и специалистами разрабатывавшими конкурс и включало в себя несколько частных мероприятий:

- формирование основной группы разработчиков,
- привлечение к разработке отдельных процедур специалистов-экспертов в специальных областях знаний
- подбор экспертов-наблюдателей для участия в процедуре выступления кандидатов с докладами. Не все специалисты работали на всем протяжении подготовки и проведения конкурса, часть из них привлекалась для решения конкретных задач.

### Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса

Так как подобный конкурс в парадигме конкурсного отбора, проводился на предприятиях угольной отрасли впервые, многие процедуры конкурса пришлось разрабатывать. Мероприятие включало в

себя подготовку перечня критериев оценки кандидатов и разработку процедур конкурса.

1) перечня параметров оценки кандидатов на должность руководителя шахты «Воргашорская»:

В середине апреля 1993 года на шахте работала группа исследователей, целью которой было обсуждение со всеми заинтересованными сторонами возможных процедур конкурса и тех требований, которым должен соответствовать будущий руководитель шахты. Обсуждение возможных процедур конкурса проводились с представителями всех действовавших тогда на шахте профсоюзов: ИТР, НПШВ, НПРУП, горными мастерами, представителями администрации, заинтересованными рабочими. В результате поездки появилось несколько проектов проведения конкурса и примерный список тех требований, которые предъявлялись к руководителю шахты со стороны ее работников.

Следующим шагом была задача определения значимости данных критериев оценки для трудового коллектива шахты. Для этого были организованы и проведены на базе конкурсной комиссии выборочные опросы общественного мнения и экспертные оценки специалистами шахты. Использованные для этого опросные листы представлены в приложении. Основной трудностью, с которой здесь сталкивались проектировщики конкурса, была следующая: определить значимость критериев психологического блока, понятия которого были недостаточно конкретны и приемлемы для группы опрашиваемых сотрудников шахты.

Результаты проведенного опроса дали возможность определить коэффициенты значимости каждого из выделенных критериев. Оставалась проблема значимости областей между собой, те есть важно было решить насколько, например, область специальных зна-

ний более важна, чем область поведенческих характеристик. Этот, принципиальный для подведения итоговых результатов непосредственно на конкурсе, вопрос, должна была решить конкурсная комиссия. На заседании 31 мая значимость по областям была определена следующим образом:

**область специальных знаний - 27 %**

**область управленческих умений - 38 %**

**область поведенческих характеристик - 35 %.**

Таким образом, сложилась определенная «сетка» критериев оценки, по которым можно было бы определять степень подготовленности кандидатов к назначению на должность руководителя шахты.

**2) разработка конкретных процедур конкурса.**

Создание блока процедур психологической диагностики включало в себя анализ методов используемых для психологической диагностики управленческого персонала, подбор наиболее адекватных с точки зрения выделенных параметров оценки, подготовку методического инструментария.

Создание блока диагностики управленческих умений и специальных знаний потребовало разработки специальных процедур (опросников специальных знаний, управленческих умений, установок в области кадровой политики).

#### Создание организационно-технической группы

Для работы по организации и проведению конкурса предлагалось создать следующие организационные структуры:

**1) Организационный комитет конкурса:** объявляет конкурс в средствах массовой информации и несет ответственность за его надлежащую организацию и проведение.

- 2) Штаб конкурса: оказывает помощь оргкомитету для решения всех технических, организационных и диспетчерских вопросов, связанных с организацией работы структур конкурса, приемом экспертов и кандидатов и др.
- 3) Конкурсная комиссия: ответственна за соблюдение правил проведения конкурса и подведения итогов на всех этапах конкурса (выбор кандидатов на участие в конкурсе, конкурсные этапы, выбор кандидата (кандидатов) на должность руководителя шахты, утверждение избранного кандидата). В нее должны войти представители всех заинтересованных сторон.
- 4) Конкурсная комиссия обязана была наладить собственную эффективную работу и руководить работой всех остальных создаваемых структур.
- 5) Группа научного сопровождения конкурса: ответственна за создание технологии проведения конкурса, подготовку к участию в конкурсе кандидатов и экспертов, методическое сопровождение конкурса.
- 6) Экспертные группы: ответственны за качественную оценку кандидатов, участвующих в конкурсе.

В процессе обсуждения, как с руководством отрасли, так и с самой конкурсной комиссией организационная структура существенно упростилась. Осталась практически только три из проектируемых структур, а именно:

- конкурсная комиссия;
- группа научного сопровождения конкурса;
- экспертные комиссии.

Так как не были созданы структуры, призванные помогать конкурсной комиссии в организационной подготовке конкурса и его проведения (штаб и оргкомитет), большинство хозяйственных вопросов

пришлось решать самим членам конкурсной комиссии. Обязанности по материально-техническому, финансовому, организационному, информационному обеспечению конкурса были распределены между членами конкурсной комиссии.

#### Подготовка материалов к рассмотрению на заседании КК

В связи с отсутствием группы организационно-технического обеспечения конкурса всю работу по сбору документов от кандидатов, связи с ними, подготовке материалов к заседаниям пришлось вести самой конкурсной комиссии. выделив членов, ответственных за эти функции. К заседанию 28 мая - 1 июня 1993 года материалы были собраны и представлены на рассмотрение членам КК.

#### Рассмотрение документов, представленных кандидатами на конкурс

Произошло на заседании КК 28 мая - 1 июня 1993 года. На заседании были рассмотрены представленные документы с точки зрения их соответствия предъявляемым требованиям, сформулированы вопросы, требующие уточнения и списки отсутствующих документов.

#### Определение списка кандидатов на участие в конкурсе

По результатам рассмотрения документов все 9 кандидатов, подавших заявления на конкурс, к участию в нем были допущены .

#### Инструктаж

Состоял в ознакомлении кандидатов с решением конкурсной комиссии о допуске к участию в конкурсе, знакомству с правилами проведения конкурса, программой основного этапа. В конце инструктажа конкурсанты получили набор нормативных документов конкурса

и образец заявления о согласии участвовать в конкурсе на предложенных основаниях. В течение 1 недели кандидаты должны были вернуть заполненное и подписанное заявление.

#### Утверждение окончательного списка конкурсантов

С учетом заявлений кандидатов о согласии участвовать в конкурсе на предложенных основаниях конкурсная комиссия накануне начала основного этапа сформировала окончательный список конкурсантов.

Можно отметить позицию одного из конкурсантов, который не подписал формальное согласие с правилами проведения конкурса. Несмотря на это конкурсная комиссия позволила ему участвовать в мероприятиях основного этапа. Данное отступление от правил проведения конкурса привело в последующем к тому, что данный кандидат и его сторонники потребовали изменения порядка проведения конкурса и подведения итогов. В ситуации проведения конкурса в трудовом коллективе, находящемся в состоянии конфликта, важно обращать внимание на строгое соблюдение правил проведения конкурса, а в тех ситуациях когда их изменение неизбежно и может привести к снижению напряжения, все изменения, вносимые в порядок проведения необходимо оформлять протоколами конкурсной комиссии.

Формированием окончательного списка кандидатов заканчивается подготовительный этап конкурса.

#### Проведение конкурса

Начался с включения конкурсантов непосредственно в работу по процедурам конкурса. На первой встрече конкурсантам была

представлена программа основного этапа и подробно рассказано о начальных процедурах 1-го подэтапа .

Основной этап конкурса на шахте «Воргашорская» включал в себя несколько подэтапов:

- 1) анализ ситуации на шахте - консультации конкурсантов со специалистами
- 2) диагностический подэтап
- 3) выступление конкурсантов с докладами
- 4) опрос общественного мнения.

1-й подэтап был связан со знакомством с ситуацией на шахте (проходил с 1 по 10 июня 1993 года). Вначале предполагалось, что этот этап будет наиболее важен для участников конкурса, приехавших из других регионов, но позже выяснилось, что почти всем участникам конкурса, даже работающим на самой шахте, необходимо было уточнить свои представления о ситуации на шахте по различным аспектам. Конкурсная комиссия разработала перечень наиболее существенных тем, по которым необходимо было бы провести консультации кандидатов, назначила ответственных и составила график встреч. Руководство шахты издало приказ, регламентирующий порядок проведения консультаций, и назначило ответственных лиц. Параллельно была разработана анкета для консультантов, которую они должны были заполнять после окончания собеседования с кандидатами и в которой содержались сведения о фактическом ходе консультации. Этот материал мог быть позже использован экспертами-психологами, для уточнения полученных в ходе других процедур, данных.

2-й этап и 3-й подэтапы были этапами оценки уровня компетентности кандидатов. Оценка велась по трем выделенным блокам:



- специальная;
- управленческая;
- поведенческая.

Различались этапы по тем процедурам, которые использовались в целях оценки.

2-й подэтап (проводился с 14 по 17 июня 1993 года) и включал в себя процедуры так называемой тестовой диагностики.

В этот период конкурсанты должны были принять участие в следующих видах работ:

- групповая специальная и управленческая диагностика 3 часа (4 часа - 1-я половина 1 дня);
- групповая психологическая диагностика (3 часа - 1-я половина 2-го дня);
- индивидуальная психологическая диагностика (3 часа - по индивидуальному графику);
- встречи с трудовыми коллективами шахты на сменных собраниях (1-я смена 5.30-6.00; 2-я смена - 11-12; 3-я смена - 17-18). Каждый кандидат должен был встретиться с каждой сменой по 1-му разу в составе группы из 2-3 кандидатов;
- встреча с экспертами (3-й день 2-я половина) с целью отбора таких экспертов, которые пользовались бы доверием конкурсантов и формирование состава экспертных групп, там же была проведена процедура жеребьевки очередности выступлений кандидатов с докладами.

Интенсивность и насыщенность мероприятий диагностического этапа резко отличалась от этапа знакомства с ситуацией на шахте, но именно это и заставило часть кандидатов пересмотреть свои планы, и 2 конкурсанта отказались от дальнейшего участия.

В рамках 3-го подэтапа (19-20 июня 1993 года) оценка давалась экспертами по результатам выступлений кандидатов о ситуации на шахте и целях своей будущей деятельности, как директоров шахты. Доклады проходили на закрытом заседании конкурсной комиссии на котором могли присутствовать только члены КК и приглашенные эксперты (10 экспертов специалистов в области горного дела и 4 эксперта в области психологии управления). Доклад кандидата длился до 20 минут, около 30 минут уходило на вопросы и примерно 10 минут на заполнение профилей оценки докладов. Докладчик выступал на закрытом заседании КК с участием экспертных групп, чтобы исключить возможные помехи, давление со стороны зала, использование доклада в политических целях. С целью дальнейшего показа всей процедуры докладов работникам шахты проводилась видеосъемка выступлений. Затем в течении 45-60 минут обрабатывались результаты

4-й подэтап был этапом фронтального опроса общественного мнения (24-25 июня 1993 года) о доверии кандидатам на должность руководителя шахты.

#### Подведение промежуточных итогов

Промежуточные итоги подводились по результатам каждого из подэтапов. Ознакомительный подэтап не предполагал балльной оценки. Результаты подэтапа тестовой диагностики были обработаны и представлены в конкурсную комиссию накануне начала подэтапа выступлений. Результаты подэтапов выступлений и тестовой диагностики сообщались каждому конкурсному участнику одновременно, сразу же после его выступления перед докладом следующего кандидата.

Представление итогов в конкурсную комиссию происходило поэтапно.

По результатам подэтапа тестовой диагностики были представлены балльные результаты в виде оформленных индивидуальных форм оценки.

По результатам подэтапа выступлений в КК представлялись список кандидатов с полученными ими балльными оценками по данной процедуре.

По результатам опроса общественного мнения в конкурсную комиссию поступил протокол счетной комиссии, проводившей подведение результатов опроса с указанием списка кандидатов фамилии которых были вынесены в бюллетени для голосования с количеством отданных за них голосов.

Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/не допуске кандидатов к следующему этапу конкурса

Данное решение принималось конкурсной комиссией 2 раза:

- по результатам подэтапа тестовой диагностики (18 июня)
- по результатам подэтапа выступлений (20 июня).

Решения оформлялись протоколами заседаний конкурсной комиссии.

### **Завершение конкурса**

Подведение итогов конкурсной комиссией

Произошло на заседании, состоявшемся 26 июня 1993 года, где было подтверждено соблюдение всех правил и норм проведения конкурса в целом и отдельных его подэтапов (процедур), утверждены результаты подэтапов и конкурса в целом. Решение было оформлено

протоколом заседания КК и направлено в адрес компании «Росуголь».

Вторым важным моментом, о котором по результатам своей работы и анализу докладов кандидатов смогла высказаться конкурсная комиссия, являлась обстановка на шахте и те меры, которые могли способствовать ее стабилизации. В связи с этим конкурсная комиссия высказала ряд предложений по поддержке будущего руководителя шахты и тех шагах, которые способствовали бы более эффективной работе предприятия.

#### Оглашение результатов

Было произведено на заседании конкурсной комиссии 26 июня 1993 года на которое были приглашены все конкурсанты, участвовавшие в конкурсе на его различных этапах.

#### Оповещение общественности

Было проведено как непосредственно на шахте, сразу же после заседания конкурсной комиссии с помощью специально созданных плакатов, так и средствами массовой информации, участвовавших в по освещению конкурса (газета «Рабочая трибуна»).

Мероприятия, связанные с апелляциями и утверждением результатов не проводились в связи с тем, что апелляционных заявлений не поступало и пересмотр результатов не требовался.

Утверждение результатов последовало со стороны компании «Росуголь» в виде назначения победившего конкурсанта в должности руководителя шахты «Воргашорская».

## Научно-методическое обеспечение конкурса

В соответствии с правилами технологии «ситуационного конструирования» процедуры конкурса и критерии оценки кандидатов согласовываются с администрацией, представителями коллектива и профсоюзных организаций. По положению о проведении конкурса оценка кандидатов опирается на измерение профессиональных, деловых и личностных качеств претендентов.

Применительно к конкурсным процедурам на шахте «Воргашорская» оценка кандидатов проводилась по следующим трем направлениям:

- 1) Специальное или профессиональное (анализ знаний, умений и опыта деятельности в горном деле).
- 2) Деловое или управленческое (анализ знаний, умений и опыта управленческой деятельности).
- 3) Психологическое (анализ индивидуально-психологических особенностей кандидатов).

Профессиональные (специальные) и деловые (управленческие) качества кандидатов как наиболее значимые оценивались в двух конкурсных процедурах: (1) посредством предварительной диагностики (для чего разрабатывались специальные методики, ориентированные на специфику работы на шахте «Воргашорская»; (2) посредством оценки публичных докладов конкурсантов специально подобранными и подготовленными группами экспертов. Для экспертных групп были также разработаны специальные оценочные бланки.

## **Методы диагностики специальных, управленческих и психологических характеристик кандидатов**

Для разработки методов диагностики специальных, управленческих и психологических характеристик кандидатов на должность руководителя шахты «Воргашорская» необходимо было уточнить конкретные параметры этих характеристик, а затем разработать или подобрать необходимый инструментарий.

Каких-либо готовых методик оценки профессиональных знаний и умений руководителя шахты не имелось. В этой связи была выполнена специальная работа, направленная на создание необходимого оценочного инструментария.

Была проведена серия структурированных интервью и собеседований с десятью высококвалифицированными профессионалами и директорами угольных шахт. В результате были выделены восемь параметров, в которых должен очень хорошо ориентироваться директор шахты:

- 1) Знание вопросов техники безопасности.
- 2) Знания и ориентировка в области инженерного обеспечения.
- 3) Знание технологии работ на шахте.
- 4) Знание и ориентировка в управленческой работе.
- 5) Знание и ориентировка в социально-кадровой работе.
- 6) Экономические знания.
- 7) Правовые знания.
- 8) Экологические знания.

Соответственно этим параметрам был разработан опросник специальных знаний, прошедший экспертную проверку у специалистов компании «Росуголь».

Опросник содержит 31 вопрос, которые распределены на восемь шкал, соответствующих выделенным экспертами параметрам.

Опросник построен по типу полузакрытой анкеты, т.е. на каждый вопрос дается серия ответов, из которых нужно выбрать тот, который кажется конкурсанту правильным, либо дописать свой вариант ответа.

Опросник имеет ключ, в котором указано, сколько очков получает конкурсант за выбранный им тип ответа. Максимально за каждый ответ конкурсант может набрать 5 очков. Еще одно очко может быть присуждено за дополнительный ответ.

В таблице 3.11.8 приведены шкалы опросника, количество относящихся к каждой шкале вопросов, номера этих вопросов и максимальное количество очков, которое может быть набрано по каждой шкале.

Таблица 3.11.8.

**Шкалы опросника (специальные знания)**

	<b>Шкалы</b>	<b>Количество вопросов</b>	<b>Номера вопросов</b>	<b>Мах очки</b>
1.	Знания и ориентировка в социально-кадровой работе	5	1, 2, 11, 22, 23	27
2.	Знания и ориентировка в управленческой работе	14	3, 4, 5, 6, 8, 11, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29	79
3.	Знания и ориентировка в области инженерного обеспечения	6	4, 5, 8, 9, 13, 18	32
4.	Техника безопасности	6	6, 8, 18, 19, 20, 25	31
5.	Технология работ	10	7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 20	53
6.	Экология	3	24, 25, 26	18
7.	Экономика	7	10, 12, 13, 21, 26, 27, 28	39
8.	Право	4	28, 29, 30, 31	24
	<b>ИТОГО:</b>	<b>55</b>		<b>170</b>

Опросник построен таким образом, что некоторые вопросы повторяются дважды и даже трижды в других шкалах. Такой подход позволил сократить количество вопросов с пятидесяти пяти до тридцати одного, при этом повторяющиеся вопросы были сформулированы таким образом, что относились одновременно к разным шкалам. Соответственно вес этих вопросов удваивался или утраивался.

Разработанный опросник ориентирован на проблемы именно шахты «Воргашорская». Однако с небольшими изменениями, преимущественно в вариантах ответов на вопросы, он может быть использован для конкурсных процедур на других угольных предприятиях.

Помимо специфических управленческих знаний в области шахтной работы, руководитель крупного угледобывающего предприятия должен обладать определенной культурой или стилем управленческой работы.

*Основными параметрами, входящими в это понятие, являются:*

- 1) умение и стремление анализировать процессы и варианты развития ситуации на своем предприятии и вне его;
- 2) умение и стремление ставить перспективные стратегические и тактические цели, выделять приоритеты;
- 3) умение программировать свою деятельность, разрабатывать планы, четко представлять этапы работы, соотносить их с ресурсами, создавать необходимые организационные структуры;
- 4) умение и желание осуществлять эффективный контроль за работой подчиненных и своей работой (самоконтроль);



- 5) умение работать с людьми, подбирать персонал, формировать управленческую команду, мотивировать подчиненных;
- 6) умение строить стратегию партнерских взаимодействий и отношений с другими предприятиями, с руководством угольной компании, министерством, зарубежными коллегами.

Готовых методик, измеряющих подобный комплекс параметров, не имеется, поэтому был разработан опросник стиля управленческой работы (СУР).

Опросник содержит 30 утверждений, на каждое из которых можно дать один из четырех ответов:

- нет, почти никогда;
- скорее нет, чем да (иногда);
- скорее да, чем нет (часто);
- да, почти всегда.

Утверждения опросника сформулированы применительно к измерению пяти основных управленческих параметров, которые выступают как шкалы опросника СУР:

- 1) Целеполагания
- 2) Планирования
- 3) Принятия решений, делегирования
- 4) Организация управленческой деятельности
- 5) Контроль всех уровней
- 6) Искренность (коррекционная шкала)

Чтобы исключить искушение поставить себе завышенные оценки, опросник содержит двойную защиту:

- 1) часть утверждений сформулированы «от обратного», поэтому приходится думать, какой вариант ответа выбрать;
- 2) восемь утверждений сформулированы таким образом, что ответы типа «Да, почти всегда» заставляют сомневаться в искренности

отвечающего и на подобные ответы вводится коррекционная поправка.

Методика показала дифференцирующую силу (кандидаты расположились в ранжированный ряд). Обнаружена корреляция с данными по тесту интеллекта. Однако требуется доработка и валидизация методики на представленной выборке.

В условиях социально-экономической и социально-психологической нестабильности особое значение имеет кадровая политика руководителя предприятия. Для измерения уровня знаний и ориентировки руководителя в этой области был разработан опросник «Кадровая политика». Опросник построен как анкета закрытого типа. Одиннадцать его утверждений сформулированы в форме кадровых ситуаций, для решения которых нужно выбрать один из предлагаемых ответов или проранжировать возможные решения. Каждое утверждение представляет собой самостоятельную шкалу, данные которой соотносятся со шкалами социально-кадровой работы двух предыдущих опросников.

Опросник составлен применительно к ситуации на шахте «Воргашорская». При соответствующей доработке может быть применен для других предприятий угольной отрасли.

По мнению представителей коллектива шахты, ее администрации и специалистов компании «Росуголь», социально-психологическая ситуация на шахте такова, что требует от руководителя акцента не только на управленческих знаниях и умениях, но и на морально-психологических качествах.

При согласовании на шахте «Воргашорская» процедур конкурса был проведен специальный рейтинговый опрос, нацеленный на выявление психологических требований к кандидатам на должность ру-

ководителя шахты. В результате обработки полученных данных была выделена область личностных характеристик, существенных для эффективной деятельности руководителя шахты:

- 1) властность;
- 2) восприимчивость;
- 3) деловитость;
- 4) доступность;
- 5) искренность;
- 6) адаптивность;
- 7) оригинальность;
- 8) предприимчивость;
- 9) рассудительность;
- 10) созидательность;
- 11) эмоциональность;
- 12) энергичность;
- 13) целеустремленность.

Перед специалистами-психологами была поставлена задача провести анализ этих поведенческих характеристик и сформировать блок методик для их измерения.

Для решения этой задачи были выполнены следующие виды работ:

- 1) Проведен психологический анализ указанных поведенческих характеристик и определены их внутренняя структура и механизмы реализации в поведении.
- 2) Сформулированы основные требования к блоку методик, направленных на изучение этих характеристик.
- 3) Отобраны психологические тесты и методики для проведения психологической диагностики.

4) Определены порядок и условия проведения психологической диагностики.

5) Проведена организационная работа по подготовке тестов и методик для их использования в рамках конкурса.

Необходимость психологического анализа структуры и механизмов выделенных поведенческих характеристик определяется тем, что в методическом арсенале психодиагностики нет методик и тестов, непосредственно направленных на их измерение.

На первом этапе психологического анализа предложенные характеристики были объединены в группы на основании их принадлежности к параметрам той или иной сферы личности или деятельности. Были сформированы следующие группы качеств:

- 1) характеристики мышления - оригинальность, рассудительность;
- 2) характеристики эмоциональной сферы - искренность, эмоциональность;
- 3) характеристики деятельности - деловитость, предприимчивость, энергичность, целеустремленность;
- 4) характеристики, указывающие на ценностные ориентации - созидательность;
- 5) характеристики социально-психологических отношений - властность, восприимчивость, доступность, адаптивность.

На втором этапе психологического анализа предложенных характеристик поведения были сформулированы определения каждого качества, выявлена их структура и механизмы реализации, а также описаны требования к методическим средствам изучения этих качеств.

Оригинальность - умение находить нестандартные ответы, творческие решения, необычные пути разрешения сложных ситуаций, которое предполагает наличие творческих способностей, с одной

стороны, и побудительных причин для их актуализации и проявления, с другой стороны. Исходя из данного определения, методики для изучения «оригинальности» должны обладать качествами проективности, возможности создания разнообразных решений и требовать от испытуемых проявления собственной активности, умения преодолевать ситуации, в которых нет готовых решений.

«Оригинальность» может проявляться не только в деятельности, но и в социальных отношениях, в частности, в нестандартном видении социальной ситуации, умении найти оригинальные выходы в сложных, в том числе конфликтных ситуациях.

**Рассудительность** - всесторонний подробный анализ и оценка ситуации, прогнозирование возможных вариантов ее развития, принятие взвешенных, обдуманных решений.

По внутренней структуре это качество имеет когнитивные - способность к анализу, синтезу, обобщению, прогнозированию - и личностные предпосылки в виде личностной зрелости, устойчивости ценностных ориентаций, способности к произвольной саморегуляции. Соответственно для изучения этого качества необходимы методики, направленные на изучение познавательных процессов, в частности, указанных выше мыслительных операций и индивидуально-психологических особенностей.

**Искренность** - открытое выражение подлинных чувств, мнений, точек зрения, которое предполагает отсутствие в поведении каких-либо установок искажающих или опосредующих проявления переживаний. Последние могут носить разнообразный характер. Например, стремление представить себя в благоприятном свете или создать у окружающих определенный имидж, стремление не раскрывать свои переживания перед другими в силу повышенной тревожно-

сти, ранимости, чувствительности или недоверчивости, подозрительности, ощущения враждебности с их стороны.

Для изучения данного качества необходимы методики, направленные на изучение сознательных, искажающих поведение и проявление переживаний установок и индивидуально-психологических особенностей, изменяющих проявление переживаний.

**Эмоциональность** - степень и характер влияния эмоциональных переживаний на организацию деятельности.

Изучение этого качества должно включать оценку интенсивности переживаний, степень их подконтрольности самому субъекту, способности к произвольной регуляции переживаний, а также оценку ведущих ценностных ориентаций и направленности личности.

Для выявления этого качества необходимы не только тесты, направленные на изучение индивидуально-психологических особенностей, но и организация экспериментального исследования по принципу «функциональной пробы» с созданием эмоциогенных ситуаций для оценки степени и характера влияния эмоциональных переживаний на деятельность в реальной ситуации.

**Энергичность** - способность к активным быстрым действиям для достижения цели.

Качество «энергичности» включает в себя уровень энергетики, уровень активности, уровень концентрации внимания, что определяет использование соответствующих психологических тестов и методик.

**Целеустремленность** - сосредоточенность на цели и осуществление активных действий по ее достижению.

По внутренней структуре это качество предполагает ясное осознание общих и частных целей, доминирующую роль произвольной формы регуляции поведения (поскольку именно она позволяет организовывать внешний и внутренний планы деятельности в соот-

ветствии с целью), а также наличие таких индивидуально-психологических качеств как активность, энергичность, высокая концентрация внимания.

Для оценки этого качества необходимы методики, направленные на изучение процессов целеполагания и регуляции, а также тесты на индивидуально-психологические особенности.

**Предприимчивость** - осуществление быстрых, активных и оригинальных действий для преодоления возникающих затруднений и скорейшего достижения цели.

По сравнению с предыдущим качеством - целеустремленностью - кроме указанных выше психологических механизмов необходимо также изучение **способности к быстрому принятию решений** и когнитивных особенностей субъекта: его творческих и комбинаторных способностей, с привлечением соответствующих психологических методик.

**Деловитость** - оперативность решения текущих вопросов на основе комплексной оценки ситуации.

И «предприимчивость», и «деловитость» с необходимостью включают в себя все те психологические механизмы, которые были рассмотрены при анализе «целеустремленности». Однако «деловитость» в отличие от «предприимчивости» предполагает включенность в функционирование иных интеллектуальных механизмов, а именно: способности к анализу и обобщению, выделению существенного, главного, планированию деятельности. Для изучения этих когнитивных особенностей необходимо привлечение соответствующих психологических методик.

Следует отметить, что для качеств, входящих в блок «характеристики деятельности», необходима организация исследования по

типу «функциональной пробы» в процессе индивидуального психологического исследования.

**Созидательность** - направленность личности на создание новых ценных для общества результатов: новых продуктов деятельности, новых социальных отношений.

По внутренней структуре это качество включает в себя творческую направленность, понимаемую как стремление вне зависимости от требований ситуации (по типу «надситуативной активности») к созданию новых результатов в сочетании с просоциальными, неэгоцентрическими ценностными ориентациями.

Методики для изучения «созидательности» должны обладать качеством проективности, открывающим возможность проявления творческой направленности личности и выявления ценностных ориентаций.

**Властность** - стремление к единоличному лидерству с утверждением своей точки зрения и требованием беспрекословного подчинения со стороны окружающих.

«Властность» предполагает наличие таких индивидуально-психологических особенностей как склонность к доминированию, соперничеству, утверждению своего превосходства, напористость, настойчивость, высокая самооценка, самоуверенность, активность и энергичность. Поэтому основными при изучении и оценке этого качества должны являться методики, направленные на изучение индивидуально-психологических особенностей.

**Восприимчивость** - способность дифференцированно и точно воспринимать оттенки переживаний и нюансы поведения окружающих.

По своей внутренней структуре это качество предполагает экстравертированность (то есть направленность на восприятие окру-



жающих в большей мере, чем на свой внутренний мир), достаточно высокий уровень чувствительности к изменениям переживаний и поведения окружающих, всей ситуации в целом, способность оценить также новые, необычные, интересные идеи и результаты деятельности.

Так же как и при исследовании предыдущего качества, необходимы методики, направленные на изучение личностных особенностей.

**Доступность** - стремление контактировать с окружающими, выслушивать мнения и оценки коллег и подчиненных в условиях делового взаимодействия.

По своей внутренней структуре данное качество предполагает, во-первых, открытость контактам, экстравертированность, общительность, и, во-вторых, ориентацию на совместную деятельность и деловые партнерские отношения. Привлекаемые для диагностики этого качества психологические методики должны позволять изучать указанные выше особенности личности.

**Адаптивность** - способность усваивать нормы и правила поведения в новой ситуации или должности и организовывать свое поведение в соответствии с ними.

По внутренней структуре «адаптивность» предполагает способность к обучению в сочетании с доминированием произвольной формы регуляции своего поведения. Привлекаемые методики должны позволять констатировать наличие или отсутствие отмеченных выше способностей.

Проведенный психологический анализ предложенных для оценки 13 качеств свидетельствует о том, что почти все они имеют сложную внутреннюю структуру и включают в себя разнообразные психологические механизмы, на диагностику которых и должны быть на-

правлены привлекаемые психологические методики. Проведенный анализ также позволяет определить пути численной (балльной) оценки обозначенных качеств: она должна строиться исходя из оценки у каждого кандидата наличия и степени выраженности его способностей, а также степени вовлеченности в деятельность тех или иных психологических механизмов. На основе анализа качеств, кроме того, сформулированы общие требования к блоку психологических методик для изучения предложенных 13 качеств:

- 1) в блок должны входить методики и тесты, направленные на изучение широкого спектра индивидуально-психологических особенностей, ведущих форм регуляции поведения, установок и ценностных ориентаций личности, когнитивных особенностей, внимания и умственной работоспособности, способности к обучению и творчеству;
- 2) в блок должны входить методики, обладающие качеством проективности, в которых отсутствовали бы готовые решения и требовалось бы проявление творческих способностей и активности субъекта, то есть методики с высокой степенью неопределенности стимульного материала;
- 3) методики должны позволять создавать в процессе исследования эмоциогенные ситуации, в том числе ситуации затруднения и неуспеха в деятельности;
- 4) в блок должны войти не только тестовые задания, но и методики, построенные по принципу «функциональной пробы» для изучения поведения человека не только по тестовым показателям, но также и в реальной деятельности.

Выполнение последнего требования представляется достаточно важным. Оно соответствует основам отечественной психодиагно-

стической традиции и открывает возможность в процессе активного взаимодействия с испытуемым более глубокого его изучения.

Дополнительными требованиями к блоку методик, вытекающими из оценки самой ситуации проведения исследования как экспертной, а также требований надежности результатов исследования, являются следующие:

- 1) необходимо включение в блок методик, имеющих «защиту» от искажающих результаты сознательных установок и мотивационных влияний; желательно включение методик, позволяющих оценить характер и направленность искажающих влияний, поскольку это даст возможность оценивать степень достоверности и надежности результатов по другим методикам;
- 2) необходимо включение в блок методик, дающих «пересекающиеся», взаимодополняющие данные, в частности, при изучении личностных особенностей;
- 3) блок методик должен позволять в условиях ограниченного времени (3 часа индивидуальной работы с каждым кандидатом и 3 часа группового исследования) выявлять указанные психологические характеристики каждого конкурсанта.

На основании всех изложенных требований был сформирован блок методик (методики называются в порядке предъявления):

- 1) для группового исследования: «Корректирующая проба», «Краткий ориентировочный тест» (КОТ), методика Томаса, ориентировочная анкета, методика 16 PF Кэттелла, MMPI;
- 2) для индивидуального исследования: «Пиктограмма», цветовой тест Люшера, тест Розенцвейга, методика исследования уровня притязаний, методика «Решение творческой задачи», тест «Несуществующее животное».

*Краткая характеристика методик, входящих в блок:*

- 1) «Корректирующая проба» - методика направлена на изучение темпа психической деятельности, объема и концентрации внимания, колебаний умственной работоспособности;
- 2) «Краткий ориентировочный тест» - позволяет оценить уровень интеллектуального развития по психологическим параметрам: обучаемость, гибкость мышления, внимание, темп интеллектуальной деятельности;
- 3) методика Томаса - позволяет выявить основные стратегии поведения субъекта в конфликтных ситуациях, наличие склонности к соперничеству и доминированию, направленность на сотрудничество и партнерские взаимодействия с окружающими;
- 4) Ориентационная анкета - позволяет выявить соотношение у субъекта таких видов направленности личности как направленность на себя (эгоцентричность), направленность на общение и взаимодействие, направленность на решение задач, достижение целей и осуществление деятельности;
- 5) методика 16 PF Кэтелла - позволяет выявить 16 первичных и 4 вторичных фактора, глубоко и всесторонне описывающих индивидуально-психологические особенности личности. Среди этих факторов для настоящего исследования наиболее частыми являются: интеллект, эго-сила, склонность к доминированию и проявлению власти, сила супер-эго, практичность, консервативность, произвольность и подконтрольность поведения, склонность к экстраверсии или интраверсии, внутренняя уравновешенность;
- 6) методика многостороннего исследования личности (в модификации Ф.Б.Березина) - дает возможность исследовать широкий спектр индивидуально-психологических особенностей личности и обладает высокой степенью защищенности от различных мотива-

- ционных искажений, позволяет оценить их характер. Для настоящего исследования важную роль играют следующие шкалы: импульсивность, степень выраженности мужской культурной роли, аффективная ригидность, уровень энергетики, направленность на осуществление социальных контактов;
- 7) методика «Пиктограмма» - позволяет выявить и оценить зрительную память, уровень интеллектуального развития, активность, творческие способности и творческую направленность субъекта, значимые для него темы эмоциональных переживаний;
  - 8) цветовой тест Люшера - позволяет выявить желаемые цели, сдерживаемые и подавляемые свойства, характер актуальных для субъекта проблем. Кроме того, тест обладает своеобразной формой защищенности (у обследуемого не возникает представления об основах интерпретации полученных результатов по тесту);
  - 9) тест Розенцвейга - позволяет выяснить основные виды личностных реакций на стрессовые, конфликтные ситуации, направленность агрессии, степень эмоциональной устойчивости, уровень социальной адаптации;
  - 10) методика «Уровень притязаний» - позволяет оценивать степень осознанности целей, соотношение общих и частных целей, процессы планирования, степень ориентации на общепринятые нормы, а также отношение к ситуациям успеха и неуспеха в деятельности, характер самооценки;
  - 11) методика «Решение творческих задач» - позволяет выявлять степень произвольности поведения и подконтрольности эмоциональных переживаний как в эмоционально-нейтральной, так и в эмоциогенной ситуации, творческие способности, степень осознанности оснований своей мыслительной деятельности;

12) методика «Несуществующее животное» - позволяет выявить индивидуально-психологические особенности, творческие способности и творческую направленность субъекта, характер его социальных отношений.

Таким образом, из приведенного краткого описания включенных в блок методик видно, что они соответствуют всем изложенным ранее требованиям для диагностики 13 заданных конкурсной комиссией качеств, взаимодополняют друг друга и позволяют даже в случае значительных мотивационных искажений в экспертной ситуации конкурса получить психологические диагностические данные.

Описание методик позволяет также указать, какие из них должны быть использованы для оценки каждого из 13 заданных качеств.

Оригинальность - методика «Пиктограмма», «Несуществующее животное», методика «Решение творческих задач».

Рассудительность - КОТ, методика «Пиктограмма», 16 PF Кэтелла, ММРІ.

Искренность - ММРІ, 16 PF Кэтелла, цветовой тест Люшера.

Эмоциональность - 16 PF Кэтелла, ММРІ, методика «Решение творческих задач», «Уровень притязаний», тесты Розенцвейга и Люшера, Ориентационная анкета.

Энергичность - ММРІ, 16 PF Кэтелла, «Корректирующая проба».

Целеустремленность - «Уровень притязаний», методика «Решение творческих задач», ММРІ, «Корректирующая проба».

Предприимчивость - «Уровень притязаний», методика «Решение творческих задач», ММРІ, «Корректирующая проба», «Пиктограмма», «Несуществующее животное».

Деловитость - «Уровень притязаний», методика «Решение творческих задач», ММРІ, КОТ, «Пиктограмма», Ориентационная анкета.

Созидательность - методика «Пиктограмма», «Несуществующее животное», Ориентационная анкета, 16 PF Кэтелла.

Властность - 16 PF Кэтелла, MMPI, методика Томаса, цветовой тест Люшера.

Восприимчивость - 16 PF Кэтелла, MMPI, Ориентационная анкета.

Доступность - 16 PF Кэтелла, MMPI, Ориентационная анкета, методика Томаса.

Адаптивность - КОТ, MMPI, 16 PF Кэтелла, методика «Решение творческих задач», тест Розенцвейга.

На заключительном этапе подготовки к проведению психодиагностического исследования была проведена следующая организационная работа: проверены тексты опросников и приготовлен стимульный материал методик, написаны инструкции, подготовлены бланки ответов, обработки и регистрации результатов, изготовлены ключи для обработки первичных данных.

В приведенных выше параметрах, которые измерялись методами психодиагностики, не были четко выделены такие важнейшие для руководителя свойства его интеллекта, как аналитические способности, креативность, самоорганизация, способность к проектированию. В определенной степени эти свойства измерялись в опроснике стиля управленческой работы (СУР) и в психодиагностических методиках (краткий ориентировочный тест и шкала интеллекта теста 16 PF Кэтелла). Однако эти методики измеряли лишь обобщенные интеллектуальные характеристики. Для выявления конкретных интеллектуальных умений конкурсантов применялся метод моделирования рабочей ситуации, требующей принятия быстрых решений. Метод называется «Почтовая коробка» (см. главу 10). Суть его в том, что в течение часа играющий роль руководителя конкурсант должен распла-

нирывать оставшееся время своего рабочего дня, поскольку на следующий день утром он «уезжает в командировку». В его «почтовом ящике» лежит поступившая за время его отсутствия корреспонденция, которую он должен просмотреть и составить план решения всех возникших проблем. Ему необходимо отвечать на письма, памятные записки, реагировать на самую различную информацию, принимать решения и устанавливать приоритеты, составить план на всю неделю.

Результатом этого упражнения является принятый им план действий, оформленный в виде ежедневника и маршрута его передвижений на этот вечер.

При обработке результатов каждый кандидат получает определенное число очков и характеризуется по следующим четырем параметрам:

- 1) Анализ вариантов развития ситуации;
- 2) Программирование деятельности;
- 3) Оригинальность;
- 4) Рассудительность.

#### **Разработка инструментария для экспертной оценки докладов кандидатов**

В число конкурсных процедур в качестве одной из важнейших включалось публичное выступление кандидатов перед экспертами и конкурсной комиссией. Кандидатов оценивали с двух позиций:

- 1) насколько полно, адекватно и профессионально предлагает кандидат решать производственно-экономические и социально-психологические проблемы на шахте;



2) насколько он умеет выступать, держаться перед аудиторией, адекватно отвечать на вопросы, устанавливать контакты и поддерживать доброжелательные межличностные отношения.

Для решения первой задачи формировалась и обучалась работе в режиме экспертной оценки группа специалистов «Воркутауголь». Для решения второй задачи была сформирована группа из четырех экспертов-психологов.

Чтобы минимизировать личностные предпочтения тому или иному типу руководителя экспертов «Воркутауголь», была разработана специальная процедура, позволяющая выявить их предпочтения и внести впоследствии коррективы в экспертные оценки.

Опросник парных сравнений для выявления типа руководителя на предприятиях со сложившейся критической ситуацией.

Опросник разработан по методическому принципу «репертуарных решеток» Келли, который позволяет диагностировать особенности индивидуального конструирования экспертом реальности.

В основу опросника положено шесть возможных типов руководителя шахты, которые были сформулированы экспертами-специалистами компании «Росуголь».

Руководитель шахты, на которой сложилась серьезная критическая ситуация, может быть:

- 1) горным инженером, прошедшим все стадии профессионального роста, знающим предприятие и умеющим уважительно общаться с людьми;
- 2) горным инженером, не прошедшим все ступени профессионального роста, но хорошо знающего предприятие и его людей;

- 3) горным инженером, имеющим большой опыт руководства горным предприятием, знающим данное предприятие, но не придающим значение уважительному общению с людьми;
- 4) горным инженером, имеющим большой опыт руководства горным предприятием, но не знающим данное предприятие и его людей;
- 5) горным инженером, не прошедшим все стадии профессионального роста, но знающим людей и имеющим опыт управления общественными организациями;
- 6) горным инженером, прошедшим все стадии профессионального роста, имеющим опыт руководства общественными организациями, знающим предприятие и его людей.

Эти шесть утверждений были расположены в 15 пар.

Сравнивая каждую пару, эксперт должен был отдать предпочтение одному утверждению. По результатам его выбора строился ранговый ряд, который сравнивался с эталонным. Если было расхождение, то в оценки экспертов вводился поправочный коэффициент.

Методика может быть применена к любому другому типу проблем. Корректировка вносится в содержание сравниваемых утверждений и эталонный ряд.

Разработка бланков оценки докладов кандидатов для экспертов-специалистов в горном деле.

В соответствии с планом проведения конкурсных процедур все кандидаты заранее получали:

Техническое задание на подготовку доклада кандидатом на должность руководителя шахты «Воргашорская» по теме: «Анализ ситуации на шахте и цели деятельности будущего руководителя».

Доклад - 15-20 минут. После доклада - ответы на вопросы.

Структура доклада:

**1 ЧАСТЬ** - Характеристика обстановки, сложившейся на шахте и вокруг нее (по основным аспектам) и тенденции развития ситуации. (Желательно в докладе представление результатов анализа ситуации в виде схем, таблиц, графиков).

**2 ЧАСТЬ** - Основные проблемы, стоящие перед руководством шахты, и пути их решения. (Желательно в докладе представление в виде ранжированного списка проблем и вариантов их решения).

**3 ЧАСТЬ** - Цели (долгосрочные и краткосрочные) и основные направления деятельности будущего руководителя шахты. (Желательно построение дерева целей деятельности руководителя шахты, а также характеристика заявленных целей с точки зрения их осуществимости).

Для оценки докладов конкурсантов экспертам вручался специально разработанный оценочный бланк, который заполнялся индивидуально каждым из них и тут же сдавался в конкурсную комиссию.

*Доклад оценивался по следующим критериям:*

- 1) Какие аспекты существующей ситуации проанализированы в докладе?
- 2) Насколько полно раскрыты причины сложившейся ситуации?
- 3) Представлены ли в докладе варианты развития ситуации?
- 4) Какие проблемы затронуты в докладе?
- 5) Отделены ли первостепенные проблемы от второстепенных?
- 6) Есть ли альтернативные варианты решения проблем?
- 7) Обоснованы ли предложенные варианты решения?
- 8) Дана ли оценка последствий выбранных вариантов решения проблемы?
- 9) Какого уровня цели сформулированы?
- 10) Есть ли взаимосвязь между ними?

11) Соответствуют ли сформулированные в докладе цели основным направлениям деятельности руководителя шахты?

Структурированное наблюдение, выполняемое экспертами-психологами, - процедура очень важная, поскольку позволяет уточнить сведения о кандидатах, полученные с помощью психодиагностических методик. Принцип построения бланка оценки тот же, что и для экспертов-специалистов в горном деле.

Формируется ряд критериев, каждый из которых описывается серией признаков. Эксперт оценивает, какому из этих признаков соответствует выступление кандидата.

Были выделены следующие критерии, характеризующие психологические аспекты доклада:

- 1) Уровень организации когнитивного содержания.
- 2) Уровень анализа проблем.
- 3) Целеполагание.
- 4) Функциональная позиция докладчика.
- 5) Установление контакта с аудиторией.
- 6) Поддержание контакта с аудиторией.
- 7) Выход из контакта.
- 8) Способность к диалогу.
- 9) Динамические характеристики речи.
- 10) Выразительные средства речи.
- 11) Эмоциональность коммуникативного поведения.
- 12) Умение планировать свое выступление во времени.

## **ВЫВОДЫ:**

Анализ результатов проведения конкурса на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская» показал, что методический инструментарий, использованный в подходах «ситуационного конструирования», позволил объективно подойти к оценке кандидатов и выявить среди них действительно подготовленного для этой сложной работы специалиста.

## ***Глава 12. Кадровая психодиагностика***

В данной главе обсуждаются технологические основы кадровой психодиагностики как одного из направлений кадрового консультирования, относящегося к экспертному типу. Здесь мы пытаемся обосновать свою принципиальную позицию о том, что кадровая психодиагностика, соответствуя всем требованиям, предъявляемым к технологиям, остается профессиональной психологической деятельностью. Основанное на многолетней практике утверждение состоит в том, что для сотрудника современного подразделения по работе с персоналом необходимо понимание сути диагностической работы для грамотной организации процесса глубокого и многостороннего изучения кандидатов на вакантные должности и работающих сотрудников организации. Это вовсе не означает, что сотрудник отдела персонала должен быть профессиональным психодиагностом. Важно, чтобы он был просвещенным заказчиком, который может точно поставить задачу и оценить результат.

## 12.1. КАДРОВАЯ ПСИХОДИАГНОСТИКА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Кадровая психодиагностика (КП) - область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности - субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений.

Из определения следует, что КП направлена на изучение таких качеств работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

Индивидуально-психологические особенности личности – динамичная, меняющаяся в процессе жизни и деятельности система. Поэтому их изучение и анализ должны строиться с позиции раскрытия потенциала личности для дальнейшего развития.

Психодиагностическая практика относится к тем видам профессионально психологической деятельности, которые затрагивают тонкие, деликатные стороны личности, включая оценку ее возможностей к самореализации. От того, насколько бережно психодиагност будет обращаться с доступной ему информацией, может зависеть благополучие другого человека. В этой связи принципиальным становится вопрос о профессиональной позиции психодиагноста. Возможно правильнее было бы говорить и называть профессионала в области психологического тестирования не «психодиагностом», а «психодиагностом-консультантом», тем самым расширяя круг его профессиональных обязанностей и одновременно наделяя достаточно высокой ответственностью.

Принятие решения об использовании в консультационной работе при оценке персонала психологических тестов означает необходи-

мость включения технологической цепочки, состоящей из ряда последовательно реализуемых этапов:

**ЭТАП 1 - «профессиографический».** На этом этапе осуществляется изучение, анализ и систематическое описание профессиональной деятельности.

Результатами такого анализа обычно являются:

- *профессиограмма* - комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей (например, профотбор, разработка системы обучения и повышения квалификации, автоматизация технологических процессов и пр.);

- *психограмма* - список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

Следует отметить, что составление психограммы – это не составление единственно возможного «психологического образца» работника. Часто оказывается, что профессионалы, обладающие различными индивидуально-психологическими особенностями, демонстрируют одинаково высокий результат в работе. Отсюда следует, что правильнее было бы описывать и анализировать различные эффективные индивидуальные стили профессиональной деятельности.

**ЭТАП 2 - «критериальный».** Результаты анализа трудовой деятельности позволяют сформулировать критерии, которые впоследствии могут использоваться при:

- 1) разработке процедуры профессионального психологического отбора;

- 2) создании программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации;
- 3) формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Заметим, что перечисленные процедуры особенно важны в ситуации, когда организация работает в условиях жесткой конкурентной борьбы, а ее сотрудники осуществляют *сложную профессиональную деятельность*.

Критерии, разработанные на основе анализа деятельности, могут включать *социально-демографические характеристики* (пол, возраст, образование и пр.), *опыт работы по данной или смежных специальностям* (стаж, работа в организациях определенного типа и пр.), *физиологические показатели и внешние данные* (рост, вес, особенности соматического здоровья и тип телесной конституции), *психологические качества* (особенности темперамента, уровень интеллектуального развития, характерологические (в т.ч., социально-психологические) качества, мотивационно-ценностные параметры и другие психологические показатели, связанные с профессиональной успешностью в данной профессии).

**ЭТАП 3 - «технологический».** На этом этапе осуществляется разработка технологии психологического обследования. Под критерии психологической оценки подбираются методики, составляется «тестовая батарея», вырабатывается алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов.

Методики, направленные на изучение и измерение психологических показателей предрасположенности человека к данной про-



фессиональной деятельности, должны соответствовать определенным требованиям (Общая психодиагностика, 1987):

- 1) Методики должны позволять собирать диагностически значимую информацию за короткое время.
- 2) Желательно, чтобы методики предоставляли информацию не вообще о человеке, а о его конкретных психологических качествах.
- 3) Собираемая информация должна представляться в таком виде, чтобы можно было осуществить количественное и качественное сравнение лиц, прошедших тестирование.
- 4) Информация, полученная с помощью теста, должна быть полезна с точки зрения прогноза развития, общения, эффективности обсле­дуемого в той или иной деятельности.

### **Результаты психологической диагностики**

Конечным результатом психологической диагностики является описание свойств оцениваемого работника - *экспертное заключение*. Можно выделить два аспекта, существенно влияющих на эффективность его дальнейшего использования.

*Первый* из них имеет содержательный характер и связан с параметрами описания результатов.

*Второй* связан с формой представления результата.

Рассмотрим оба аспекта более подробно.

#### **I. Параметры описания.**

При реализации технологического подхода к кадровой психодиагностике существенное значение имеют:

- состав и содержание системы критериев, по которым осуществляется оценка сотрудника (кандидата);
- структура изложения результатов диагностики;
- терминология, которая используется для описания.

Для того чтобы экспертное заключение могло быть использовано администрацией организации в качестве основания для принятия кадровых решений, оно должно быть представлено в критериях, совпадающих по содержанию с перечнем свойств (качеств), включенных в психограмму. Однако, применяемые в психодиагностике стандартизированные методики предполагают получение результата в виде баллов по шкалам, содержание которых практически никогда полностью не совпадает с содержанием свойств и качеств, которые требуется оценить (измерить) в рамках практической задачи. Таким образом, здесь существенной становится задача «перевода» промежуточных результатов с языка шкал психодиагностических тестов на язык критериев, на основании которых строится итоговое экспертное заключение. Описанный процесс перевода должен приниматься во внимание и при подборе методик и при составлении тестовой батареи.

Возможны следующие подходы к преодолению указанных трудностей:

1. Использование специалиста-психодиагноста в качестве «черного ящика», в который «на входе» загружаются промежуточные результаты диагностических методик с получением «на выходе» итоговых результатов в структуре и терминах необходимых критериев и психологических качеств. В этом случае консультанту необходимы: а) очень высокая квалификация; б) хорошее знание той профессиональной деятельности, для которой осуществляется профотбор.

2. Разработка формального механизма пересчета промежуточных результатов (данных тестов) в итоговые с применением аппарата математической статистики (корреляционный и регрессионный анализ). Такой подход позволяет обрабатывать большой объем инфор-

мации о результатах оценки при минимальных затратах времени, однако требует серьезной и продолжительной исследовательской работы, существенных затрат на разработку и большого объема данных для верификации. Описанный подход удобен при необходимости многократного решения идентичных задач с большим числом обследуемых и с успехом реализуется у нас в стране с середины 90-х годов при профессиональном отборе кандидатов в органы внутренних дел (Бовин Б.Г., Зыбковец Л.Я., Калашников М.О., 1997).

II. Форма представления результатов психодиагностического обследования:

Сегодня сложилась практика кадрового консультирования, в рамках которой используется четыре основных вида представления результатов диагностики, удобные с точки зрения принятия кадровых решений:

1. *Расчет баллов по критериям оценки.* Дает информацию о степени выраженности качеств - критериев оценки. Наиболее распространенная форма представления таких данных - «профиль» качеств, представленный в графической или табличной форме. Результаты тестирования в виде баллов по критериям оценки могут эффективно использоваться представителями администрации только при четком и однозначном понимании ими критериев оценки. При такой форме представления результатов возникают трудности при необходимости быстро сравнивать результаты отдельных респондентов из большой выборки друг с другом, особенно, при большом количестве критериев оценки.

Положительным моментом является простота последующего использования методов статистического анализа информации по большому количеству обследованных.

2. *Результаты ранжирования* (рейтинг, место в списке). Получается путем сравнения результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ представления результатов наиболее очевидно представляет положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы. Он позволяет выбрать лучшего из имеющихся. Наряду с этим в данном случае скрываются индивидуальные специфические особенности отдельного человека, минимизируется возможность анализа его индивидуального стиля деятельности. Кроме того, необходимость использования единого интегрального балла создает технические проблемы при его расчете:

а) определение «вклада» каждого из разнородных по содержанию показателей в общую оценку;

б) определение степени влияния на интегральный балл того или иного диапазона шкалы исходных показателей.

В итоге существенно повышается вероятность ошибки со стороны кадрового консультанта и возрастает его ответственность за конечный результат, в связи, с чем предъявляются более высокие требования к его квалификации.

3. *Результаты категоризации* (отнесение к той или иной группе, классу). Такой способ представления результатов представляет собой диагноз в его элементарном варианте («больной» - «здоровый»; «пригоден» - «не пригоден»). В той или иной форме содержит готовое решение, что упрощает использование результата диагностики и в максимальной степени увеличивает ответственность эксперта, а также снимает проблему интегрирования разнородных показателей. Одна из основных проблем - выбор границ для групповой дифференциации. Кроме того, существует вероятность ошибочного

отнесения к группе людей, результаты категоризации которых находятся в промежуточной («пограничной») области.

В реальной консультационной практике кадровый консультант-диагност получает право на такое заключение только при абсолютном доверии к нему со стороны заказчика и делегировании соответствующих полномочий, а также в тех случаях, когда имеются нормативные документы, которые регламентируют процесс «постановки диагноза». В качестве примера реализации такого подхода можно привести систему профессионального отбора в силовых ведомствах, где существуют ведомственные приказы, детально описывающие патопсихологические противопоказания для сложных видов профессиональной деятельности. Такая же тенденция в последние годы наблюдается и ряде крупных отечественных коммерческих структур, относящихся к разряду кредитных организаций (банки, страховые компании, фонды).

4. *Содержательное описание* (заключение, портрет, характеристика). Наиболее сложная работа для консультанта, требующая синтезировать имеющиеся у него данные психодиагностики в качественное описание личности. В этом случае ожидается получение целостного «психологического портрета» каждого из оцениваемых. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных. Вместе с тем, этот способ требует значительных (по сравнению с остальными формами представления результатов) временных ресурсов. Другой проблемой может стать субъективное восприятие представленной информации лицом, которое использует результаты диагностики. Как правило, в этом случае значительно увеличивается время, необходимое для восприятия и понимания результата, а также усложняется

процесс сравнения результатов различных людей между собой. Применение формальных методов анализа при таком способе предоставления информации невозможно.

### **Краткий очерк истории развития психодиагностики**

Можно сказать, что первый законодательный акт, связанный с экспертной психодиагностикой у нас в стране, принадлежит Петру I. Он сформулирован в Указе «Об отрешении дураков от наследства», опубликованном в 1722 году. В нем говорилось, что и у знатных людей бывают дети «таковы дураки, что ни в какую науку и службу не годятся». Этим лицам предлагалось «свидетельствовать в Сенате» и «буде по свидетельству явятся таковые, которые ни в науку, ни в службу не годились и впредь не годятся, отнюдь жениться и замуж иттить не допускать» (Указы Петра Великого, с.463).

В XVIII веке В.Н. Татищевым была высказана идея «трудовых проб» как способа психологической оценки работника. Ему же принадлежит получившая впоследствии широкое распространение идея о том, что профессиональная пригодность – продукт освоения профессии, а не фатально заданное или природно обусловленное свойство человека. При этом, помимо способности с ее природными данными, для работника важно иметь и «охоту», которая может и не проявиться без ознакомления с делом и пробы сил.

В.Н. Татищев учитывал важность наличия у учеников интереса к делу, положительной мотивации, склонностей, без которых нельзя освоить профессиональное мастерство. Он предложил включить в учебный план горнозаводских школ возможность ознакомления всех учеников с каждым ремеслом при занятиях по часу в день с чередованием видов труда: «А когда кто к чему большую охоту и способность явит, тогда ему к той науке более времени допустить, а в дру-

гом убавить или весьма отставить. И для того инструменты и необходимые материалы неоскудно заготавливать и в готовности иметь казенное» (Русские педагоги и деятели народного образования о ..., 1989, с. 46).

С конца XIX столетия развитие психологии сопровождается и стимулируется идеей измерения психологических качеств человека. Весьма перспективной, с точки зрения практики, оказалась возможность сравнивать между собой людей по количественным показателям. Выстроенный на этой основе методологический базис послужил отправной точкой для работ основоположников будущей психодиагностики - Ф.Гальтона, Г.Эббингауза, Дж. Кэттелла, А.Бине.

Изначальные успехи психодиагностики были связаны с оценкой уровня и особенностей интеллектуального развития. Одна из первых публикаций в этой области, датированная 1879 годом, принадлежит Ф.Гальтону. Позднее, в 1905 году, появилась широко известная и сейчас шкала умственного развития Бине-Стенфорда. Считается, что с нее началась история внедрения в общественное сознание такого понятия как «коэффициент интеллекта».

Коэффициент интеллекта (англ. - Intelligence Quotient, IQ) - количественный показатель уровня интеллектуального развития, измеряемого с помощью тестов интеллекта. Понятие IQ введено в 1912 году В.Штерном. Формула IQ имеет следующий вид:

$$IQ = \frac{\text{умственный возраст}}{\text{хронологический возраст}} \times 10$$

«Умственный возраст» - это показатель испытуемого, соотношенный с возрастными нормами по данному интеллектуальному тесту. Значения IQ, соответствующие различным уровням интеллектуального развития, предложены Д. Векслером в качестве эталона для интерпретации результатов:

IQ<69 соответствует различным степеням умственной отсталости (присутствует у 2,2% населения в возрасте от 16 до 64 лет);  
70<IQ<79 - «пограничный уровень» (присутствует у 6,7%);  
80<IQ<89 - сниженная норма (присутствует у 16,11%);  
90<IQ<109 - психическая норма (присутствует у 50,1%);  
110<IQ<119 - «хорошая норма» (присутствует у 16,1%);  
IQ>120 - высокий уровень интеллектуального развития (присутствует у 8,9%).

Само понятие «психодиагностика» возникло в 1921 года после публикации одноименной работы Г. Роршаха (Rorschach H., 1921). Первоначально оно использовалось в психиатрии и обозначало совокупность приемов и методов, направленных на выявление отклонений от нормального функционирования и развития психических процессов у человека. Позднее это понятие распространилось за пределы медицины в сферы образования, профессионального отбора и др.

С 20-х годов нашего столетия в диагностической практике появляются первые проективные и стандартизованные методики исследования личности.

Развитие психодиагностики у нас в стране в XX столетии имело сложный и драматический характер.

До середины 30-х годов наблюдалось массовое использование тестов в системе образования, в здравоохранении, промышленности. Большой вклад в теорию и практику измерения психологических качеств в этот период внесли С.Г. Геллерштейн, Л.С. Выготский, М.Я. Басов, П.П. Блонский, М.С. Бернштейн, И.П. Шпильрейн. Однако, несмотря на объективные успехи отечественной психологии в решении практических образовательных и производственных задач, в 1936 году вышло печально известное постановление ЦК ВКП(б) «О педологических извращениях в системе наркомпросов». После него приме-



нение и разработка психологических тестов стали невозможны. Лишь с конца 60-х годов психодиагностика постепенно стала «восстанавливаться в правах» как составная часть психологии.

Естественно, что сорокалетний перерыв не прошел бесследно. Его можно считать основной причиной столь широкого в настоящее время распространения в России зарубежных методик.

70-80-е годы стали периодом «прорыва» тестов в сферу профессионального отбора. Системы психологического профотбора были разработаны, введены и нормативно закреплены в силовых ведомствах. В Министерстве обороны наибольшее развитие психологическое тестирование получило в авиации и космонавтике. В МВД для кандидатов на службу было введено обязательное психодиагностическое обследование, направленное на выявление признаков скрытых психических отклонений. Огромной популярностью стали пользоваться такие психодиагностические методы как ММРІ, тесты Кэттелла и Люшера, матрицы Равена.

Интенсивно развивался профотбор в системе МПС.

С начала 80-х до середины 90-х годов в стране возникли и интенсивно развивались госбюджетные научно-исследовательские организации, ориентированные на разработку и внедрение в практику новых психодиагностических технологий.

С начала 90-х годов стали появляться и быстро расти негосударственные фирмы, занимающиеся созданием коммерческих психодиагностических тестов. Можно сказать, что конкурентная борьба благотворно повлияла на профессиональный уровень, качество и эффективность новых диагностических инструментов, адресованных кадровым службам.

Важнейшей характеристикой современного состояния отечественной практической социальной психологии можно считать включение

ние психодиагностического направления в деятельность по кадровому консультированию организаций.

### Основные понятия психодиагностики

В психодиагностике существует ряд базовых понятий, представление о которых необходимо для понимания сути диагностической работы, грамотной постановки задачи и контроля за результатами деятельности психолога.

Тест психологический (от англ. test - проба, испытание, проверка) - специально сконструированная процедура для выявления, изучения и измерения одного или нескольких психологических качеств, характеристик человека. Непременным условием этой процедуры является неизменная структура стимульной ситуации (содержание задач, последовательность их предъявления, форма бланка и пр.). Для всех испытуемых тест всегда должен быть одинаков. Именно это условие позволяет измерять и сравнивать поведенческие реакции (особенности) различных людей.

Тестовая батарея - набор психологических тестов, разработанный для сбора необходимой с точки зрения принятия кадрового решения информации об испытуемом. Тестовая батарея создается на основе предварительного профессиографического исследования, в ходе которого осуществляется психологический анализ деятельности и выделяются индивидуально-психологические качества профессионалов, связанные с профессиональной успешностью. Общая продолжительность выполнения тестов, включенных в батарею, должна быть не более трех часов.

Черта психологическая - устойчивое свойство человека, характеризующее обобщенный способ, стратегию его поведения отно-

сительно данного типа ситуаций. В психодиагностических методиках черта трансформируется в тестовые шкалы. Результат испытуемого по тестовой шкале показывает степень выраженности у него изучаемой черты.

Шкала тестовая - инструмент для численного измерения психологических свойств субъекта. Показатель по тестовой шкале свидетельствует о степени выраженности измеряемого психологического качества у испытуемого. В тестах чаще всего встречаются шкала «стеннов» (включает в себя диапазон оценок от 1 до 10 баллов, используется в опроснике Кэттелла 16PF), *T*-шкала (включает в себя диапазон оценок от 1 до 100 баллов, используется в ММПИ). В тесте может быть от одной до нескольких сотен шкал. Так, в Миннесотском многофакторном личностном опроснике (ММПИ) их более двухсот.

#### ПРИМЕР.

В интеллектуальном тесте КОТ (краткий отборочный тест) одной из шкал (шкала «общий уровень интеллектуального развития») является суммарное количество правильно решенных задач. Всего их 50. Соответственно и оценка по данной шкале может варьировать в диапазоне от 0 до 50. Однако сам по себе абсолютный результат по тесту часто бывает недостаточен. По нему можно сравнивать людей между собой. Но определить уровень результата (высокие показатели, средние или низкие) невозможно. Кроме того, испытуемые могут отличаться друг от друга по социально-демографическим характеристикам (возрасту, образованию и пр.). Высокий показатель для старшеклассника может быть низким для выпускника университета. Чтобы преодолеть эту проблему, в психодиагностике пользуются «тестовыми нормами».

Тестовая норма - это результат статистического анализа и выделения характеристик показателей по данному психологическому тесту для выборки испытуемых с однородными социально-демографическими показателями (пол, возраст, образование, регион и т.д.). Тестовая норма имеет два основных параметра:

- выборочное среднее  $X_{cp} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_i}{N}$ ,

где  $X_i$  - результат по тесту  $i$ -го испытуемого из выборки, по которой осуществлялся расчет нормы;

$N$  - количество испытуемых в выборке;

- среднее квадратическое отклонение

$$S = \sqrt{\sum_i (X_i - X_{cp})^2 / (N-1)}$$

где  $X_i$  - результат по тесту  $i$ -го испытуемого из выборки, по которой осуществлялся расчет нормы;  $X_{cp}$  - выборочное среднее;

$N$  - количество испытуемых в выборке.

Необходимо отметить, что для получения достоверных норм  $N$  должно быть достаточно велико. Ведь предполагается, что мы распространяем данную норму на всех остальных лиц с аналогичными социально-демографическими характеристиками (на так называемую «генеральную совокупность»). Это означает, что функция вероятности результатов должна являться так называемым «нормальным распределением» (см. ниже).

Выборочное среднее  $X_{cp}$  и среднее квадратическое отклонение  $S$  используются для оценки результата  $A$  испытуемого следующим образом:

- 1) Если  $A < (X_{cp} - S)$ , то считается, что испытуемый продемонстрировал низкий результат по данной шкале (тесту);

- 2) Если  $A > (X_{\text{ср.}} + S)$ , то результат считается высоким;
- 3) Если  $(X_{\text{ср.}} + S) > A > (X_{\text{ср.}} - S)$ , то это средний результат.

Заметим, что упомянутые выше виды тестовых шкал (шкала «стеннов» и Т-баллов) являются результатом *стандартизации* (линейного преобразования масштаба шкалы) в вид, удобный для практического использования.

Так, для шкалы «стеннов» всегда  $X_{\text{ср.}}=5,5$ ;  $S=2$ . Для шкалы Т-баллов  $X_{\text{ср.}}=50$ ;  $S=10$ . Для шкалы IQ  $X_{\text{ср.}}=100$ ;  $S=15$ .

Существует любопытная особенность, связанная с  $X_{\text{ср.}}$  и  $S$ . Оказывается, в случае нормального распределения результатов (см. выше) показатели среднего уровня ( $X_{\text{ср.}} + S > A > X_{\text{ср.}} - S$ ) имеют 68,26% испытуемых. Соответственно, высокие и низкие результаты имеют по 15,8% испытуемых. В реальной психодиагностической практике средний результат, как правило, не подлежит содержательной интерпретации. Создатели тестов разрабатывают описание результатов, соответствующих высоким и низким показателям.

Валидность - комплексная характеристика теста, дающая информацию, что измеряет данная методика и насколько хорошо она это делает. Валидность может определяться путем вычисления корреляций показателей (шкал) теста с эмпирическими критериями (экспертными оценками, эффективностью деятельности, сходными показателями других методик и т.д.). Валидность - один из важнейших параметров любой психодиагностической методики. Если тест «невалиден», пользоваться им нельзя. Существует несколько подвидов валидности.

Прогностическая валидность - характеристика теста, позволяющая оценить качество прогноза в отношении испытуемого по результатам данного теста.

Содержательная валидность - характеристика теста, позволяющая оценить содержание и полноту методики с точки зрения особенностей измеряемой области психических качеств.

Надежность - характеристика, отражающая точность измерения индивидуальных психологических черт при помощи данного теста. Известно, что на результат тестирования влияют многие факторы: повышенное эмоциональное напряжение, утомление, особенности обстановки и личности диагноста, мотивация испытуемого. Условно факторы, являющиеся причиной разброса результатов, можно разделить на две группы:

- факторы неустойчивости диагностической процедуры;
- факторы нестабильности измеряемой черты во времени.

Для оценки точности теста используются два вида надежности: надежность-согласованность и надежность-устойчивость.

Надежность-согласованность - показатель методики, характеризующий уровень ее внутренней однородности относительно измеряемой черты. Определяется путем расщепления пунктов опросника на две группы и вычисления корреляций каждой группы с общим показателем теста (шкалы). Можно сказать, что надежность-согласованность показывает, насколько хорошо и слаженно «работают» пункты опросника в плане выявления данной черты.

Надежность-устойчивость (или ретестовая надежность) - показатель устойчивости результата теста во времени. Вычисляется как коэффициент корреляции результатов одной и той же группы испытуемых с перерывом в две недели.

Нормальное распределение - вид теоретического распределения переменных (функция вероятности результата). Оно наблюдается при изменении переменной под влиянием множества независимых факторов.

Нормальное распределение описывается уравнением Муавра:

$$f(x) = \frac{e^{-\frac{(X_i - X_{\text{ср.}})^2}{2S^2}}}{\sqrt{2\pi S}}$$

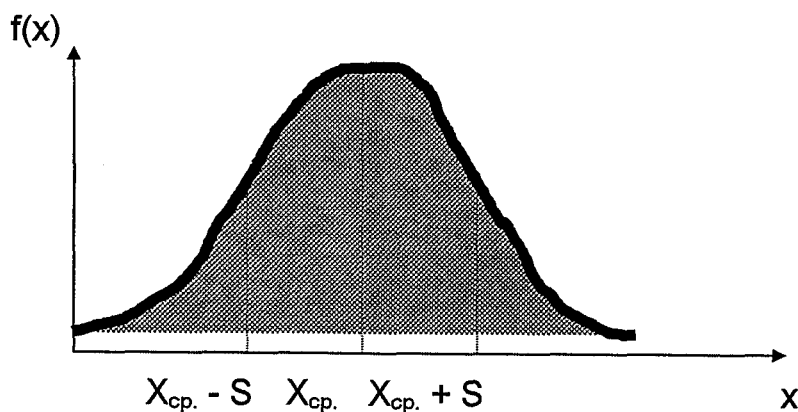
где  $X_i$  - результат по тесту;

$f(x)$  - вероятность результата;

$S$  - среднее квадратическое отклонение;

$X_{\text{ср.}}$  - среднее арифметическое.

График  $f(x)$  имеет вид:



Корреляционный анализ - набор методов математической статистики, которые используются для изучения взаимосвязи между переменными (показателями). Используется в психодиагностике при решении вопросов валидности и надежности тестов. Процедуры корреляционного анализа позволяют оценить уровень значимости связи изучаемых переменных (другими словами - вероятность ошибки при выдвижении гипотезы о наличии взаимосвязи между переменными), а также меру и направление влияния одной переменной на другую. В ходе корреляционного анализа вычисляются так называемые «коэффициенты корреляции» - количественные показатели меры и направления влияния переменных.

Факторный анализ - комплекс методов математической статистики, направленный на выявление скрытых закономерностей в массиве переменных. Позволяет перейти от совокупности измеренных показателей изучаемого явления к обобщенным факторам, дающим возможность выдвигать гипотезы относительно структуры явления. Метод факторного анализа использовался при создании опросника 16 PF Р.Кэттелла и при выделении интегрального интеллектуального фактора «g», проявляющегося при измерении интеллекта с помощью различных тестов (Ч. Спирмен, 1936).

Сложная профессиональная деятельность - это такая работа, которая может быть охарактеризована одновременным присутствием более чем трех из перечисленных ниже особенностей:

- необходимостью специальной профессиональной подготовки для эффективного выполнения функциональных обязанностей;
- многообразием и сложностью профессиональных задач;
- часто возникающими ситуациями неопределенности при решении профессиональных задач и необходимостью выбора наилучшего из многих способов достижения профессиональных целей;
- высоким уровнем психической напряженности труда;
- жесткими временными ограничениями для достижения профессионального результата;
- наличием рабочих ситуаций, при которых выполнение профессиональных функций связано с риском и опасностью для жизни профессионала и, как следствие, необходимостью преодоления за счет социально обусловленного поведения естественных инстинктов в процессе решения профессиональных задач;
- повышенной социальной ответственностью за результаты профессиональной деятельности (отсутствие «права на ошибку» в процессе выполнения работы).



Наиболее распространенными примерами современной сложной профессии являются работа топ-менеджера коммерческой организации, специалиста по продаже услуг, специалиста по работе с клиентами (заказчиками).

Сложная профессиональная деятельность предъявляет повышенные требования к психологическим качествам специалиста. Психологический отбор с использованием методов психодиагностики является необходимым этапом отбора успешных кандидатов для сложной профессии.

### **Концепция личности как основа структуры теста и подхода к изучению индивидуально-психологических особенностей человека**

Обычно психодиагностический тест строится на основе авторских представлений о структуре личности. То, как разработчик методики описывает и объясняет психологические особенности человека, определяет шкальную структуру и интерпретацию теста.

Сбор и систематизация информации об испытуемом в ходе психодиагностического обследования происходит на основе субъективной модели личности, представленной в сознании диагноста. Составляющие этой модели влияют на выбор методик, структуру заключения по результатам обследования и способ изложения диагностической информации.

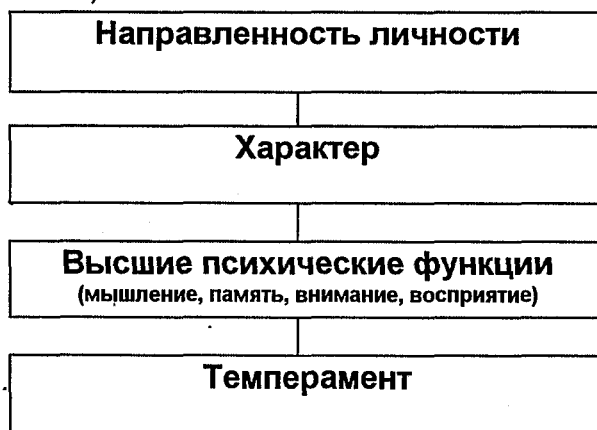
В современной психологии существует несколько наиболее распространенных подходов к изучению и анализу личности:

**1. Конституциональный подход.** В его основе лежит представление о том, что психологические особенности человека связаны с типом его конституции (строением тела, темпераментом), т.е. с врожденными генетически обусловленными параметрами. Психоди-

агностический инструмент в рамках этого подхода строится на основе выявления связей между антропометрическими параметрами и психологическими чертами. Таким образом, каждому конституциональному типу ставится в соответствие набор личностных характеристик.

**2. Факторный подход.** Основан на изучении и анализе личности с использованием методов математической статистики (факторного анализа). При этом характеристики личности, присутствующие в языке, объединяются в группы (факторы), которые впоследствии фигурируют как шкалы опросников. В рамках этого подхода разработан популярный в России тест Р.Кеттела 16PF.

**3. Блочный подход.** Предполагает выявление и выделение отдельных блоков, составных частей личности.



**Блок темперамента**, связанный с генетически заданными показателями нервно-психических процессов (интенсивностью, скоростью, темпом, ритмом, выносливостью), является фундаментом, на котором «надстраиваются» другие блоки. Над ним расположен **блок высших психических функций** - сложных системных психических процессов, формирующихся в процессе социализации личности. В него входят память, внимание, восприятие, мышление. Далее идет **блок характера**, связанный с приобретенным опытом и закрепленными в ходе социализации личности устойчивыми формами поведения и межличностного взаимодействия. На самом верху оказывается **блок**

направленности личности. Иногда его называют мотивационно-ценностным. С точки зрения прогноза профессиональной успешности наибольшей информационной значимостью обладают верхние блоки: направленность личности, характер, высшие психические функции.

По мнению авторов, блочный подход является наиболее удобным и технологически оправданным для анализа личности с использованием средств психодиагностики и разработки системы критериев психологического отбора. Логика этого подхода положена в основу структуры третьей главы, посвященной описанию конкретных психологических тестов.

**4. Мотивационно-динамический подход**. Весьма популярен в современной психологии. В основе этого подхода лежит тезис о том, что любое проявление личности может рассматриваться с учетом иерархически организованных уровней потребностей (мотивов). И, кроме того, в каком-либо одном динамическом образовании (отношении, мотиве, потребности и пр.) проявляются свойства целостной личности. В качестве примера, иллюстрирующего мотивационно-динамический подход, можно предложить концепцию самоактуализации А. Маслоу. Согласно ей, потребности более высокого уровня (потребность в любви, потребность в социальном статусе, потребность в самоактуализации) возникают лишь после того, как человек удовлетворяет базовые потребности, т.е. будет испытывать физиологический комфорт и чувство безопасности.

Существенный вклад в методологию изучения личности внесла Л.Н. Собчик. Она ввела понятие «ведущей тенденции», т.е. индивидуально - очерченного стиля восприятия, переработки и воспроизведения информации о познаваемом мире, которые трансформируются в мысли, переживания, поступки людей. Этот стиль пронизывает все

уровни личности от генетически заданных до высших, сформированных в ходе социализации. В ходе анализа результатов психодиагностики выявление одной или нескольких ведущих тенденций личности позволяет более точно прогнозировать поведение человека и понимать его мотивационно - ценностные приоритеты.

С понятием «ведущих тенденций» применительно к проблематике профессионального развития перекликается понятие «индивидуальный стиль деятельности», введенное в отечественную психологию труда Е.А. Климовым. Он определяет индивидуальный стиль деятельности (ИСД) как устойчивую индивидуально-специфическую систему психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности. ИСД позволяет людям с разными индивидуально-типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, темперамента, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами, компенсируя при этом индивидуальные особенности, препятствующие достижению успеха (Климов Е.А., 1990).

#### **Принципы построения системы психологического отбора**

Содержание этого параграфа, по опыту авторов, требует определенных усилий от читателя. Это связано с необходимостью отстраниться от конкретных технологических вопросов психодиагностики (более реальных и понятных) и подняться на уровень методологических основ профессионального отбора. Вместе с тем, авторы считают, что истинная технологическая грамотность современного менеджера по персоналу невозможна без глубокого и разностороннего понимания контекста использования психодиагностических методик.

Анализ материалов экспериментальных исследований и литературных данных по проблеме профессионального психологического отбора (К.К. Платонов, В.А. Бодров, Т.Т. Джамгаров, Е.А. Милерян, А.В. Родионов и др.) позволяют сформулировать ряд общих принципов разработки систем психологического тестирования и профессионального отбора в целом. К ним относятся:

**Принцип актуальности.** Разработка системы психологического отбора и тестирования необходима, целесообразна в том случае, когда различия в уровне профессиональной подготовки, безопасности и эффективности деятельности зависят от индивидуально-психологических качеств, профессиональных способностей кандидатов.

**Принцип практичности.** Мероприятия по психологическому тестированию должны быть частью всей системы комплектования, экономичными по материальным затратам, приемлемыми по продолжительности.

**Принцип научной обоснованности.** Организационно-методические рекомендации по психологическому отбору должны быть результатом исследований по следующим основаниям: а) необходимость, целесообразность проведения тестирования и отбора на определенную профессию (специальность); б) конкретное содержание задачи тестирования (прогнозирование пригодности к обучению, к деятельности по конкретной специальности или в определенных условиях и т.д.); в) профессиональные требования к кандидатам; г) валидность и надежность психодиагностических методик оценки профессионально важных качеств (ПВК) личности; д) критерии прогнозирования профессиональной пригодности; е) эффективность разработанных процедур, рекомендаций.

**Принцип системного подхода.** Разработка рекомендаций по психологическому отбору должна быть основана на изучении и учете особенностей развития, взаимосвязи и взаимообусловленности различных профессионально значимых психологических качеств личности, включенной в сферу предметной деятельности, а также возможного влияния на основные свойства личности характеристик объекта, содержания, организации и условий деятельности, требований и показателей эффективности, качества и безопасности труда.

**Принцип деятельностного подхода.** Объем и направления изучения личности должны определяться не только требованиями, спецификой условий и содержания будущей деятельности, но также и особенностями ее развития в различных формах настоящей и прошлой профессиональной деятельности.

**Принцип прогнозирования развития личности.** Используемые при отборе психодиагностические методы и сама процедура обследования должны предусматривать возможность изучения динамики развития ПВК личности.

**Принцип комплексного отбора.** Психологический отбор с использованием методов психодиагностики является одним из компонентов профессионального отбора и находится в тесной связи с социально-демографическим, медицинским и образовательным отбором.

**Принцип активности отбора.** Результаты психологического обследования при отборе следует использовать не только для прогнозирования профпригодности, но и для формирования и развития профессиональных способностей путем учета индивидуально-психологических особенностей личности.

**Принцип сочетания отбора и консультирования по профессиональному развитию.** Мы уже говорили выше о важности гу-

манного отношения к человеку, проходящему психологическое тестирование. Проявлением партнерской позиции по отношению к нему является работа психодиагноста, связанная с последующим разъяснением и обсуждением результатов тестов. Деонтологически грамотно предоставленная «обратная связь» может серьезно помочь человеку в процессе личностного и профессионального развития.

Говоря о грамотном методическом обеспечении нельзя не остановиться на проблеме, связанной с описанным выше принципом научной обоснованности. Дело в том, что в большинстве случаев для эффективного использования психологических тестов в организации бывает необходимо провести мероприятия по разработке тестовых норм, соответствующих обследуемому контингенту испытуемых. Эта незаметная для руководства организации работа требует больших временных затрат от психодиагноста, однако без нее точность прогноза относительно психологических особенностей обследованных снижается. Опасность заключается в том, что трудно спрогнозировать, как, в какую сторону изменятся тестовые показатели измеряемых качеств.

Безусловно, соблюдение всех перечисленных выше принципов при разработке системы психологического тестирования (отбора) возможно далеко не всегда, однако их знание и понимание позволяет оценивать уровень валидности мероприятий по оценке персонала и осуществлять их дальнейшее совершенствование.

## 12.2. ТРЕБОВАНИЯ К ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИМ МЕТОДИКАМ, ИСПОЛЪЗУЕМЫМ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

### Основные виды психодиагностических методик

В данном параграфе описываются различные виды психодиагностических методик, используемых в кадровом консультировании. В качестве основания для практической типологии тестов, предлагаемой читателю, выбран принцип, описанный В.В. Столиным и А.Г. Шмелевым. Он основан на различии методических приемов, лежащих в основе тестов. Так, могут быть выделены *следующие типы методик*:

- 1) Объективные тесты, в процессе выполнения которых испытуемый должен дать правильные ответы на предлагаемые задания. Как правило, это методики, направленные на оценку способностей (интеллект, память, внимание и пр.)
- 2) Стандартизованные самоотчеты. В том числе,
  - а) тесты - опросники,
  - б) открытые опросники и
  - в) шкальные опросники.
- 1) Проективные методики.
- 2) Аппаратурные методики.
- 3) Диалогические методики.

*Рассмотрим перечисленные типы методик более подробно.*

#### **1. Объективные тесты.**

Среди наиболее часто используемых объективных тестов следует назвать тесты интеллекта. При их выполнении испытуемый должен решать логические, арифметические, пространственные задачи. Время выполнения заданий в большинстве объективных тестов лимитировано.



## ***2. Стандартизованные самоотчеты.***

### ***а) Тесты-опросники.***

Тесты этого типа наиболее часто используются в кадровой работе. Опросники бывают одномерные и многомерные (многофакторные), позволяющие оценить сразу несколько психологических черт. В последнем случае каждая измеряемая черта представлена группой вопросов (обычно 7 и более). В качестве примера многомерных стандартизованных опросников можно привести знаменитые ММРІ, тест Кэттела 16PF, CPI (более подробная информация об этих тестах содержится в главе, посвященной психодиагностическим методикам). По своему содержанию тесты-опросники представляют собой списки вопросов или утверждений (так называемых, «стимульных ситуаций») с заданными вариантами реакций (ответов) испытуемого на них. Возможные варианты ответов:

- «верно» или «неверно» (опросник ММРІ);
- «да», «иногда», «нет» (опросник 16 PF).

### ***б) Открытые опросники.***

Представляют собой анкеты, списки вопросов или неоконченных предложений, для которых предусмотрена особая форма обработки - контент-анализ (т.е. отнесение ответов к определенным стандартным категориям). В качестве примера можно привести биографические опросники, направленные на изучение психобиографии испытуемого - один из популярных на Западе методов прогноза профессиональной успешности.

Широкое распространение получили, так называемые, «неоконченные предложения». В них испытуемому предлагают развернуто дописать фразы. Например:

- Моя работа - это прежде всего...
- Качества, которые больше всего ценятся руководством в сотрудниках фирмы - это...

в) Шкальные техники.

В некоторых опросниках испытуемому предлагается оценить себя по одной или нескольким шкалам.

**ПРИМЕР:** Методика УСК (уровень субъективного контроля). Направлена на измерение локуса контроля (склонности к принятию на себя ответственности в различных сферах жизнедеятельности (работа, семья, межличностные отношения и пр.)).

*Инструкция теста:* Оцените, пожалуйста, каждое из приведенных ниже 44 утверждений по 6-балльной шкале от -3 до +3. При этом оценка -3 означает «совершенно не согласен», а оценка +3 - «полностью согласен». Отметьте выбранный Вами вариант ответа на бланке:

*Фрагмент опросника:*

- 1) Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
- 2) Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
- 3) Болезнь - дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

*Фрагмент бланка УСК для ответов:*

№	Совершенно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Согласен	Полностью согласен
1	-3	-2	-1	1	2	3
2	-3	-2	-1	1	2	3
3	-3	-2	-1	1	2	3
4	-3	-2	-1	1	2	3
5	-3	-2	-1	1	2	3

Как любой измерительный инструмент, стандартизированные опросники имеют сильные и слабые стороны.

**«Преимущества»:**

- Стандартизированные опросники удобны в использовании при групповом обследовании (легко тиражируются, имеют четкие письменные инструкции по заполнению, обработке и интерпретации результатов).
- Стандартизированные опросники легко компьютеризировать.
- Проводить тестирование может сотрудник кадрового подразделения, не имеющий специального психологического образования.
- Обработка и интерпретация результатов проста, не требует значительных временных затрат и длительной специальной подготовки.
- Многофакторные личностные опросники, как правило, позволяют получить целостный психологический портрет испытуемого. Кроме того, шкалы таких опросников обычно в той или иной степени содержательно пересекаются с психограммами большинства профессий. Последнее является причиной частого включения многофакторных опросников в тестовые батареи.
- Обычно стандартизированные опросники имеют набор статистических норм для лиц с различными социально-демографическими характеристиками. Это позволяет оценивать психологические качества испытуемых с максимальной точностью.

**«Недостатки»:**

- Опросник не предоставляет об испытуемом информации больше, чем предполагает шкальная структура теста.
- В случае, если результат испытуемого находится в пределах средних значений, возникают проблемы с содержательной интерпретацией. По указанной причине иногда «не работает» более половины из 16 шкал опросника Кэттелла.
- Многофакторные личностные опросники требуют значительных временных затрат на проведение, так как включают в себя несколько сотен вопросов. Например, в СМИЛе - стандартизованном методе исследования личности (это одна из трех русскоязычных версий теста ММРІ, разработанная Л.Н. Собчик) содержится 566 утверждений, занимающих у респондента от одного до двух-трех часов.
- Известность и популярность некоторых стандартизированных опросников привела к снижению их валидности.

### **3. Проективные методики**

Эти методики задействуют в испытуемом процессы воображения. Инструкции проективных тестов предлагают человеку «спроецировать» себя в заданную стимульную ситуацию и создать на ее основе некоторый индивидуальный продукт в виде текста, рисунка, рас-

сказа, эмоционального состояния и пр. Предполагается, что подобный продукт несет в себе особенности характера и мотивационно-ценностной сферы испытуемого.

Следует сказать, что анализ и интерпретация результатов проективных методик требуют определенного опыта и подготовки.

Среди широко известных и часто используемых в кадровой работе проективных тестов следует назвать тест цветowych выборов Люшера и рисунок несуществующего животного. Они основаны на выявленных связях психологических особенностей личности с цветовыми предпочтениями (в первом случае) и с графическим самовыражением - во втором.

Своеобразие инструкций и стимульных ситуаций проективных тестов, апелляция к творческому началу испытуемого делают подобные методики целесообразными с точки зрения включения их в тестовые батареи. Это снижает неизбежный элемент монотонности.

Большинство проективных методик используется для изучения мотивационной сферы личности

#### **4. Аппаратурные методики**

Данный вид методик предполагает использование специальной аппаратуры для изучения индивидуально-психологических особенностей испытуемого. Как правило, с помощью аппаратурных методик оцениваются особенности *высшей нервной деятельности* (скорость реакции, динамические характеристики нервной системы) и высшие психические функции (особенности памяти, внимания, восприятия). Эти параметры особенно важны при профессиональном психологическом отборе операторов и водителей.

Определенным сходством с аппаратурными методиками обладают компьютерные тесты, о которых более подробно будет сказано в третьей главе.

### **5. Диалогические методики**

Предполагают непосредственный контакт психодиагноста и испытуемого. Эти техники требуют высокой коммуникативной компетентности. Вариантом диагностической техники является собеседование по результатам психологического обследования. В нем уточняются результаты и проверяются гипотезы, высказанные по результатам ранее выполненных тестов. Одновременно при собеседовании испытуемому может быть предоставлена краткая обратная связь в грамотной с точки зрения деонтологии форме.

Кроме описанной выше, возможна классификация психологических тестов, основанная на выделении вербальных и невербальных методик. Первые характеризуются тем, что при задании стимульной ситуации в них активно используется вербальный (словесный) аппарат. Во вторых методиках его заменяют рисунки, звуки и пр. Предполагается, что в этом случае смысловая сфера испытуемого вносит минимальные искажения в его понимание стимульной ситуации и в его ответы. Кроме того, невербальные тесты в меньшей степени подвержены культурным влияниям и стереотипам. Это послужило основанием прямого перенесения (без кросс-культурной валидизации) к нам в страну из-за рубежа ряда невербальных методик и, в том числе, широко известного теста цветовых выборов М. Люшера.

Примерами невербальных методик являются проективные рисуночные тесты (рисунок человека К.Махвер, интеллектуальный тест «прогрессивные матрицы Равена»).

К вербальным методикам можно отнести большинство стандартизованных и шкальных тестов.

Другой вариант классификации психодиагностических методик основан на выделении иерархических классов, уровней психологиче-

ских качеств личности, реализованных в блочном подходе к изучению личности (см. выше):

- особенности высшей нервной деятельности, темперамент;
- высшие психические функции (память, мышление, восприятие, внимание);
- характерологические качества (социально-психологические характеристики, локус контроля, уровень тревожности и т.п.);
- мотивационно-ценностные особенности.

В этом случае различные психодиагностические тесты могут быть соотнесены с соответствующими уровнями в структуре личности. Подобная классификация удобна с практической точки зрения при построении психодиагностической батареи, составлении заключения по результатам обследования.

#### *Правила применения психодиагностических методик*

В соответствии с основными принципами кадрового консультирования в кадровой службе организации – заказчика вопрос о том, какие психодиагностические методики будут использоваться для оценки персонала должен быть подробно обсужден. Лучше всего прочитать небольшую лекцию об истории психодиагностики, возможностях и ограничениях основных подходов и методов. Затем, вернувшись к необходимости использования психодиагностических процедур в консультационном процессе, обсудить свои предложения. Желательно само обсуждение построить максимально открытым образом. Для этого можно подробно остановиться на целостном видении комплекса процедур и подробно остановиться на каждой в отдельности. Одним из наиболее продуктивных способов снятия первоначальных барьеров служит демонстрация некоторых или всех предлагаемых процедур с последующим анализом полученных результатов. Сразу после этого возникает уникальная возможность обсудить с представителями заказчика этическую сторону применения психодиагностических процедур в процессе консультирования. Здесь необ-

ходимо прояснить разделение ответственности между консультантом и представителями заказчика. Консультант полностью отвечает за качество результатов обследования и безопасность оцениваемых. Однако ответственность за качество работы и итоговый результат распространяется и на руководителя подразделения. Для контроля за качеством результата он должен помнить, что эффективная диагностическая работа возможна лишь в том случае, если будут выполнены следующие требования:

- 1) В отношении используемых тестов присутствуют данные о валидности, надежности, существуют статистические нормы для предполагаемых категорий испытуемых.
- 2) Имеются методические материалы, включающие в себя:
  - стимульный материал;
  - бланки;
  - ключи;
  - описание методики (цели, область применения, основные теоретические положения);
  - описание процедуры тестирования (инструкция, рекомендации по проведению, требования к подготовке (квалификации) диагноста, данные о временных затратах и пр.);
  - алгоритм обработки результатов;
  - текст интерпретации результатов и рекомендации по составлению заключения на их основе.
- 3) Использование методики оправдано с точки зрения критериев отбора (оценки) персонала, финансовых и временных затрат.
- 4) Имеется квалифицированный консультант, который может предоставить экспертное заключение в отношении данного теста и целесообразности его использования.
- 5) Конфиденциальность персональной информации гарантируется в том числе и процедурно (создается специальный документ, в ко-

тором уточняется порядок хранения, передачи и использования информации, вводится специальная кодировка первичных результатов с ограниченным доступом к ключу).

Полноценное использование психодиагностических методов, необходимое для получения достоверных результатов, а также соблюдения профессиональной этики предполагают, что консультант и представители заказчика своей работе будут придерживаться ряда правил:

- 1) В кадровой работе следует применять лишь теоретически хорошо обоснованные и практически проверенные методики.
- 2) Обязательно соблюдать профессиональную тайну, как в отношении технологии тестирования, так и по поводу диагностической информации, полученной об испытуемом.
- 3) Строить отношения с обследуемыми на партнерской основе. Это означает, что:
  - нельзя злоупотреблять их доверием;
  - следует обязательно предупреждать о том, как будет использоваться диагностическая информация и кто будет иметь к ней доступ;
  - необходимо создавать условия для получения испытуемым информации по данным тестирования.
- 4) При запросе со стороны испытуемого о результатах тестирования предоставлять информацию в позитивном виде, делая ударение на потенциальных возможностях испытуемого и избегая негативных оценочных суждений.
- 5) Не допускать к психодиагностической и аналитической работе, требующей высокой профессиональной квалификации, лиц, не прошедших специальное обучение, а также нарушающих требования профессиональной этики.



### 12.3. ПРОЦЕДУРНЫЕ ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ

Любые правила имеют право на существование лишь тогда, когда они согласованы между участниками и позволяют достичь желаемых целей. Главная цель психодиагностического обследования - получение максимально полной, достоверной и значимой, с точки зрения принятия кадровых решений, информации о психологических особенностях и ресурсах человека. Любой, даже очень хороший тест, будет работать лишь в том случае, если испытуемому будут созданы соответствующие условия для самораскрытия. Оцениваемый в ходе обследования должен оказаться в такой ситуации, которая позволит ему чувствовать себя естественно и уверенно. Страх за результаты тестирования, как правило, снижает у человека самооценку и повышает демонстрацию социально-желательных качеств. В результате тест описывает не реальную личность, а некое представление испытуемого об идеальном кандидате на вакантную должность.

Важным моментом, влияющим на достоверность и эффективность работы оцениваемого, является *продолжительность тестирования*. Работа с испытуемым не должна превышать 3-х часов. При более длительной процедуре повышается утомляемость, снижается мотивация на работу, увеличивается количество ошибок, возможны вполне оправданные проявления раздражительности.

Следующее, о чем следует помнить, - это *постоянство при позиционировании методик внутри тестовой батареи*. Разным испытуемым тестовая батарея всегда должны предъявляться в одном и том же порядке. Это позволит избежать так называемого «позиционного эффекта», который связан с взаимовлиянием методик друг на друга.

Существенное значение имеет полиграфическое качество стимульного материала, а также условия для работы (наличие удобных стульев, столов, благоприятный температурный режим, возможность проветривать помещение во время перерывов).

При тестировании в компьютерном классе должны выполняться гигиенические требования эксплуатации вычислительной техники (удаленность мониторов, наличие защитных экранов и пр.).

Для создания благоприятной психологической атмосферы, снижения напряженности у испытуемого и, в конечном итоге, получения достоверного результата при тестировании следует придерживаться следующих основных правил:

- заранее согласовывать с испытуемым дату, время обследования, обязательно сообщать о его продолжительности;
- тестирование следует проводить в отдельном помещении, с соблюдением необходимых санитарно-гигиенических норм (площадь на одного испытуемого не менее 3 кв. метров, наличие вентиляции, окон, приятный интерьер и пр.), при отсутствии телефонов и других отвлекающих моментов;
- перед тестированием важно установить психологический контакт с испытуемым, еще раз сообщить о времени, необходимом для прохождения тестирования, выразить уверенность в способности испытуемого справиться с заданиями, сообщить, что полученная информация является конфиденциальной, позволяет выявить потенциал кандидата (в том числе скрытый) и является не только основанием для принятия кадрового решения, но и подспорьем в ходе его профессиональной адаптации на новом месте работы;
- не следует сообщать испытуемому подробности об интерпретации результатов - это может повлиять на уровень их достоверности и будет способствовать девальвации методики;
- в отношении испытуемого следует занять партнерскую позицию («мы делаем с Вами общее дело, мы заинтересованы в получении достоверной информации и будем Вам благодарны на нее»), взаимодействие с позиции силы («сейчас мы все про Вас узнаем!») недопустимо;
- во время психодиагностического обследования следует быть приветливым, вежливым и проявлять готовность прийти на помощь в случае необходимости;
- во время тестирования следует предусмотреть 10-минутные перерывы через каждый час работы;
- при интересе со стороны испытуемого к результатам тестирования следует выразить готовность предоставить эту информацию в устной конспективной форме и сообщить, когда это может быть сделано;

- при завершении обследования следует проинформировать испытуемого о дальнейшем взаимодействии (сроки, форма и пр.) и обязательно поблагодарить за проделанную работу.

Поведение испытуемого во время выполнения тестов может служить дополнительным источником информации о его индивидуально-психологических особенностях.

### Формирование тестовой батареи

В большинстве случаев после формирования списка психологических критериев профессиональной пригодности оказывается, что получение всей требуемой информации об испытуемом с помощью какого-то одного теста невозможно. Такой методики не существует. Возникает задача разработки тестовой батареи, соответствующей принципу системного подхода в изучении человека.

При комплектовании батареи тестов и планировании диагностической процедуры следует учитывать следующие основные моменты:

- Общая продолжительность тестирования по батарее обычно оказывается больше, чем арифметическая сумма времени, затраченного на каждую отдельную методику.
- При групповом тестировании временные затраты испытуемых на выполнение тестов могут отличаться от запланированных в ту или иную сторону на 30-50 минут. Здесь влияет скорость психических процессов, уровень активности и мотивации, а также образовательный уровень оцениваемых.
- Обычно невозможно создать реально работающую тестовую батарею, позволяющую получить данные по всем пунктам психогаммы. Причины: 1) чрезмерно большая общая продолжительность диагностической процедуры; 2) отсутствие в существующих тестах шкал, полностью соответствующих выделенным заранее профессионально важным качествам.
- Батарея не должна быть слишком скучной для испытуемого. Чтобы уменьшить монотонию следует: 1) «разбавлять» стандартизованные методики проективными (например, рисуночными); 2) комплексный личностный опросник, без которого не обходится большинство батарей, давать в самом конце (проверенный аргумент для нетерпеливого испытуемого: «Да, этот тест довольно длинный, но зато - последний!»).

- Методики, направленные на диагностику способностей и включенные в тестовую батарею, должны предъявляться в самом начале. Иначе из-за утомления результаты испытуемых могут оказаться ниже реального уровня.
- Все методики тестовой батареи должны предъявляться в одной и той же последовательности.

Опыт автора и коллег показывает, что усилия, которые необходимо затратить на разработку тестовой батареи и анализ результатов тестирования, напрямую связаны с качеством и проработанностью психогаммы профессиональной деятельности. Сложнее реализовать требования, сформулированные в виде неструктурированного списка (профессионально-важных качеств (ПВК)). В операциональном смысле проще работать с психогаммой, составленной на основе блочной структуры личности, о которой речь шла выше.

Обычно в тестовую батарею включают какой-либо интеллектуальный тест и комплексный личностный опросник. Преимущество последнего заключается в том, что он ориентирован на создание разностороннего портрета испытуемого. Это бывает полезно при прогнозе поведения испытуемого с позиции мотивационно-динамического подхода.

**Технология анализа данных психодиагностики, совмещение результатов тестирования, собеседования и другой информации об испытуемом. Заключение по результатам обследования кандидата (сотрудника)**

Для кадрового консультанта, пользующегося методами психодиагностики, важно помнить о том, что является основными, с точки зрения кадровой службы в целом, целями диагностической работы.

Это:

- анализ возможностей и потенциала обследуемых сотрудников (кандидатов);
- прогнозирование их поведения в различных профессиональных ситуациях.

Независимо от методологических оснований и терминологии теста результаты обследования должны соответствовать практическому запросу. Качество диагностической работы будет оцениваться по степени достоверности, полноты и целесообразности полученной информации.

После обработки результатов тестирования всегда возникает проблема «приведения» их в форму и структуру, удобную для принятия кадровых решений в отношении обследованных (включения в кадровый резерв на выдвижение, принятия на работу, разработки мероприятий по оптимизации социально-психологического климата в подразделении и пр.). Возникают вопросы:

- Как соотнести полученную диагностическую информацию с требованиями конкретной профессии (должности)?
- Что делать с противоречащими друг другу результатами различных тестов, выполненных одним испытуемым?
- Что именно из полученной информации необходимо включить в Заключение по результатам обследования?
- Как структурировать Заключение?
- Каков должен быть объем Заключения?

Ответы на перечисленные вопросы приводятся ниже.

***Как соотнести полученную диагностическую информацию с требованиями конкретной профессии к личности кандидата?***

Ошибка, часто допускаемая неопытными психодиагностами, заключается в коллекционировании всей возможной информации об испытуемом. Такой подход чреват дополнительными временными (финансовыми) затратами. Целесообразной основой для сбора данных и структуры Заключения по результатам тестирования может и должна стать *психограмма профессиональной деятельности*, полученная в ходе специальных *профессиографических исследований*.

Профессиографические исследования обычно строятся на опросе экспертов – наиболее успешных представителей изучаемой профессии. Из существующих методов анализа деятельности наиболее часто используются:

- *структурированное профессиографическое интервью* (опрос экспертов с использованием списка вопросов по различным аспектам их профессиональной деятельности). Важно увидеть профессиональную деятельность глазами разных людей. При этом следует учитывать всегда существующие связи между:
- образом профессии у данного специалиста;
- структурой его индивидуального (личностного и профессионального) опыта;
- социальной ситуацией в данном коллективе ;
- *анализ документов*, регламентирующих изучаемую профессиональную деятельность (положение о структурном подразделении, квалификационные требования к специалисту, должностные инструкции и пр.). Следует учитывать, что часто эти документы разрабатывает вовсе не тот, кто реально работает;
- *«фотография рабочего дня»* (описание экспертом своего рабочего дня с указанием основных видов работ и временных затрат на них);
- *профессиографический опросник Липмана* (список психологических профессионально важных качеств, которые эксперты оценивают по степени значимости с точки зрения конкретной профессиональной деятельности);
- *метод критических инцидентов* (письменный опрос экспертов с целью выявления наиболее важных и часто встречающихся профессиональных ситуаций);
- *метод отдельных заданий* (письменный опрос экспертов для оценки отдельных профессиональных ситуаций по частоте, значимости, временным затратам, сложности обучения, трудности выполнения).

В качестве экспертов лучше привлекать лиц, имеющих опыт работы от двух - трех лет и рекомендованных руководством и коллегами, как наиболее успешные.

Чем сложнее профессиональная деятельность, тем больше показателей включает в себя психограмма и тем труднее будет найти кандидата соответствующего необходимым требованиям. Наиболее достоверным и обоснованным будет такой подход к оценке профессиональной успешности кандидата, при котором прогнозируется оптимальный и наиболее вероятный способ (стиль) его профессиональной самореализации.

В связи с этим, грамотно составленный список психологических профессионально важных качеств должен быть хорошо структуриро-

ван и включать не только показатели, благоприятные с точки зрения профессиональной успешности, но и психологические противопоказания. Это те черты, которые снижают профессиональную эффективность или делают слишком большой цену, которую «платит» человек за достижение профессионального результата.

Опыт показывает, что наиболее эффективной с точки зрения практики профотбора оказывается психограмма, структурированная по «блочному» принципу. Каждому блоку обычно соответствует несколько психологических переменных. В некоторых случаях для более точного понимания переменных их сопровождают пояснениями с описанием поведенческих проявлений.

Дополнительное повышение точности при анализе профессиональной пригодности возможно за счет введения «весовых коэффициентов» для различных элементов психограммы. Весовые коэффициенты зависят от степени важности данного психологического качества.

**ПРИМЕР:** В ходе профессиографических исследований менеджеров по продажам было установлено, что в психограмму этой специальности входят следующие показатели:

- гибкость мыслительных процессов (X1);
- интернальный локус контроля (X2);
- упорство и настойчивость (X3);
- лидерские и организаторские способности (X4);
- позитивная самооценка (X5);
- коммуникативная гибкость (X6);
- умение чувствовать и понимать эмоциональное состояние и потребности клиента (X7);
- оптимизм (X8).

Дополнительное исследование (регрессионный анализ) позволило присвоить каждому из перечисленных качеств в зависимости от степени его важности в работе различные численные весовые коэффициенты  $a$ ,  $d$ ,  $c$ ,  $d$ ,  $e$  и т.д. В этом случае интегральная оценка про-

фессиональной успешности кандидата  $Q$  может вычисляться как сумма произведений показателей и их весовых коэффициентов:

$$Q = aX_1 + bX_2 + cX_3 + \dots + hX_8.$$

В качестве показателей обычно фигурируют результаты по соответствующим психодиагностическим методикам.

Таким образом, различные кандидаты могут сопоставляться между собой по количественному показателю, имеющему обобщенный характер.

***Что делать с противоречащими друг другу результатами различных тестов, выполненных одним испытуемым?***

Иногда бывает, что различные тесты, включенные в одну психодиагностическую батарею, дают противоречивую, на первый взгляд, информацию. Для начала необходимо проверить нормы, по которым оценивался результат испытуемого. Показатели оцениваемого обязательно должны сопоставляться с показателями группы со сходными социально-демографическими характеристиками.

Другая причина возникших противоречий может быть связана с наличием у испытуемого внутренних психологических проблем (конфликтов).

**ПРИМЕР:** В качестве классического примера противоречивого сочетания психодиагностических результатов можно привести часто встречающееся одновременное повышение по 2-й (депрессия) и 9-й (оптимистичность) шкалам MMPI. Такой результат интерпретируется как склонность испытуемого к частым перепадам настроения.

Ранее уже рассматривалось понятие «ведущая тенденция». Комплексный анализ разноуровневых личностных качеств, выявленных при психодиагностическом обследовании, позволяет выделять эти стилевые характеристики личности и использовать их при инте-



грации отдельных черт в целостный психологический портрет. Процесс «увязывания» между собой психологических противоречий сопровождается тем, что диагност углубляет и усложняет свое представление об испытуемом.

Аналитико-диагностическая работа на таком уровне носит ярко выраженный качественный характер и имеет что-то общее с искусством, поэтому доступна лишь опытным профессионалам, в совершенстве владеющим не только отдельными диагностическими процедурами, а технологией кадровой диагностики в целом.

В среде профессиональных психодиагностов бытует мнение о том, что при большом опыте работы с какой-либо методикой у психолога развивается способность получить с ее помощью большее количество информации, чем это объективно возможно. Если это игра на одной струне, то мы имеем дело с уникальным случаем, который невозможно вместить в рамки какой бы то ни было технологии и, наверное, не надо этого делать.

Перед написанием заключения по результатам тестирования бывает полезно мысленно описать испытуемого на основе впечатлений от непосредственного общения с ним. Следует уделить внимание собственному эмоциональному состоянию от разговора: живая и непосредственная реакция консультанта на испытуемого может иметь много общего с реакцией на него других людей. Затем необходимо попытаться мысленно сформировать целостный психологический портрет оцениваемого. Большую помощь при создании целостного образа может оказать рисунок несуществующего животного, выполненный испытуемым. Кстати, автор этой методики М.З.Дукаревич также предлагает начинать интерпретацию результатов данного проективного теста с «вчувствования» в нарисованный объект (Психологическая диагностика в управлении персоналом, 1999).

***Что именно из полученной в ходе тестирования информации необходимо включать в Заключение по результатам обследования?***

Выше мы уже говорили о том, что информация, включаемая в Заключение, должна соответствовать разработанной заранее системе критериев (списку психологических профессионально важных качеств). В реальном человеке сочетание изучаемых характеристик, как правило, бывает сложным и неоднозначным. Высокий показатель по одному значимому параметру может перечеркиваться сниженным результатом по другому. Для принятия кадрового решения необходимо отчетливо представлять себе ключевые моменты в той профессиональной деятельности, с которой соотносится данная личность. Информацию о ключевых моментах (т.е. наиболее часто встречающихся и напрямую связанных с конечными результатами деятельности) можно получить, используя методику критических инцидентов, о которой речь шла выше.

***Как структурировать Заключение?***

Структура Заключения по результатам кадровой психодиагностики должна соответствовать следующим требованиям:

- Быть удобной для анализа личности отдельного кандидата (сотрудника).
- Давать возможность соотносить психологические качества человека с требованиями, предъявляемыми его профессиональной деятельностью.
- Позволять сравнивать между собой нескольких испытуемых. Это важно при проведении конкурса на замещение вакантной должности. Часто предпочтение отдается не профессиональному уровню

кандидата, а его соответствию или способности адаптироваться к корпоративной культуре организации.

Исходя из сказанного, в основу структуры Заключения может быть положена структура психограммы данной профессии. Тогда основными разделами Заключения могут быть:

- мотивационно-ценностные особенности (структура мотивации и иерархия ценностей);
- качества характера (устоявшиеся формы поведения, взаимодействия с окружающими и реагирования);
- особенности высших психических функций (особенности памяти, внимания, восприятия и интеллектуального развития);
- особенности темперамента и связанные с ним динамические характеристики центральной нервной системы.

Для сравнения между собой нескольких оцениваемых (например, претендентов на вакантную должность) удобно иметь перед глазами количественные показатели по результатам всех процедур, объединенные в соответствии с критериями отбора. Поэтому иногда в Заключение включается таблица, в которой результаты представлены в удобной для восприятия форме. Например, все психодиагностические показатели переводятся в 5-балльную шкалу.

*Кроме того, в заключении могут присутствовать разделы:*

- «вероятный индивидуальный стиль профессиональной деятельности»;
- «рекомендации для руководителя» (описание эффективных способов взаимодействия с сотрудником, прогноз проблемных ситуаций, сильные и слабые стороны, противопоказания, пожелания при составлении программы развития и обучения и пр.);
- «заключение о пригодности к работе» (окончательный вывод о пригодности к данной профессиональной деятельности).

Объем Заключения по результатам кадровой психодиагностики, как свидетельствует опыт, занимает не менее полутора страниц печатного текста. При обследовании кандидатов на ключевые должности объем Заключения может быть увеличен до 3-4 страниц. Желательно при этом в тексте Заключения минимизировать или вовсе избежать использования специальных терминов. Как правило, умение кадрового консультанта излагать специальные тексты на доступном языке свидетельствует о его высоком профессиональном уровне, что повышает к нему доверие представителей, заказчика, испытуемых и коллег.

### Требования, предъявляемые к кадровому психодиагносту

Существенное влияние на результат психодиагностической работы оказывают многочисленные субъективные факторы. В графической форме они представлены на схеме:



*Разберем предложенную схему более подробно.*

Первая группа субъективных факторов, влияющих на результаты диагностической работы, связана с *профессиональным мировоззрением* специалиста. Оно в свою очередь определяется особенностями полученного диагностом образования. Наличие базового психологического образования может свидетельствовать о глубоком понимании методологических основ прикладной психологии и усвоенных за пять лет обучения в вузе *профессиональных норм и деонтологических принципах*. Одновременно, большое влияние на систему ценностей и убеждений специалиста оказывает *профессиональная среда*.

Вторая группа субъективных факторов, влияющих на работу кадрового психодиагноста, связана с его *индивидуально-психологическими особенностями*. Существует оправданное мнение, что в профессиях типа «человек-человек» важнейшую роль играет личность специалиста. Рассматривая этот вопрос с позиций кадрового консультирования, можно обозначить некоторые индивидуально-психологические качества, повышающие профессиональную эффективность консультанта-психодиагноста:

*Мотивационно-ценностные особенности:*

- гуманистическая направленность;
- выраженный интерес к людям;
- ориентация на дальнейшее профессиональное и личностное развитие;
- отсутствие выраженного мотива власти.

*Характерологические качества:*

- устойчивая позитивная самооценка;
- развитые коммуникативные качества (гибкость в общении, умение устанавливать и поддерживать контакт с различными категориями людей, способность к эмпатии, ориентация на построение конструктивных партнерских отношений с окружающими; богатство ролевого репертуара);
- повышенный уровень личной ответственности;
- устойчивость в отношении психологического давления;
- высокий уровень эмоционального и волевого самоконтроля;
- отсутствие предвзятости;
- доброжелательность;
- уверенность в себе и результатах своей деятельности.

*Способности:*

- высокий уровень интеллектуального развития (выраженные способности к анализу и обобщению информации, интеллектуальная гибкость);
- умение решать интеллектуальные (диагностические) задачи в условиях дефицита информации;
- развитое произвольное внимание;
- высокий уровень вербального развития (умение грамотно и понятно излагать свои мысли, составлять тексты).

*Темперамент, особенности высшей нервной деятельности:*

- скорость психических процессов - не ниже среднего.

Кроме того, существенным является наличие у специалиста по психодиагностике определенного личностного и жизненного опыта.

Перечисленные выше ПВК психодиагноста описывают «идеального» специалиста. В реальной жизни успешный специалист в большинстве случаев формирует *индивидуальный стиль профессиональной деятельности* за счет уникального сочетания и компенсации одних личностных черт другими.

Однако у подобной компенсации существуют определенные ограничения. В связи с этим необходимо перечислить психологические противопоказания к профессии психодиагноста. Негативными факторами можно считать:

- заниженную самооценку;
- недостаточно высокий интеллектуальный уровень;
- сниженный культурный уровень;
- агрессивность.

Третья группа субъективных факторов, оказывающих влияние на результаты психодиагностики, связана с *профессиональной ролью* психодиагноста. И определяется *уровнем технологической оснащенности*, т.е. уровнем владения психодиагностическими инструментами и их возможностями в предоставлении необходимой для эффективной кадровой работы информации.

Дополнительные задачи и временные затраты на разные виды работ влияют на отношение к диагностической работе и понимание ее контекста. Если психодиагност совмещает свою основную работу с консультационным сопровождением организации, то создаются предпосылки для более тонкой, глубокой реализации критериев отбора.

В целом, *уровень профессиональной активности* специалиста по кадровой психодиагностике имеет огромное значение. Его «надситуативная» активность (т.е. стремление выйти за рамки узкой задачи

в соответствии с комплексным видением ситуации) не только расширяет контекст психодиагностики, но и создает предпосылки для формирования новых возможных направлений кадровой работы.

Опрос руководителей кадровых служб и специалистов по оценке персонала позволил выделить ряд параметров, которые имеет смысл учитывать при подборе кандидата на должность психодиагноста.

- 1) Предпочтительное образование - базовое психологическое. Как правило, высокое качество подготовки чаще всего встречается у выпускников психологических факультетов университетов и педагогических вузов. Большое значение имеет психологическая специализация. Индивидуально-психологической диагностикой лучше владеют выпускники кафедр медицинской психологии, общей психологии и психологии труда. Наибольшим опытом проведения социально-психологической диагностики обладают те, кто специализировался по кафедре социальной психологии.
- 2) Важны опыт практической диагностической работы и знание конкретных методик. В профессиональный актив кадрового психодиагноста должны входить тесты, позволяющие решать широкий спектр задач и получать комплексное представление об испытуемом. Желателен опыт работы и свободное владение несколькими комплексными личностными опросниками (тест Кеттелла, MMPI, CPI и др.), тестами способностей (КОТ, матрицы Равена, тест Векслера), проективными методиками («дом-дерево-человек», тест Люшера, «рисунок несуществующего животного», рисуночный апперцептивный тест). Желательно, чтобы опыт практической диагностической работы составлял не менее 1 года.
- 3) Для выявления уровня профессиональной подготовки психодиагноста можно использовать вопрос о структуре Заключения по результатам психодиагностического обследования. Заключение должно быть ориентировано на конкретную задачу (профотбор,



- включение в кадровый резерв и пр.) и иметь структуру, позволяющую принимать решение о профессиональной пригодности испытуемых (соответствии требованиям руководящей должности и пр.).
- 4) Некоторое представление об итоговой продукции психодиагноста можно получить, ознакомившись с образцами Заключений, написанных им ранее. При этом следует обратить внимание на:
- объем Заключения (заключение объемом менее 1/2 страницы - «отписка»; обычно полноценный психологический портрет занимает 1,5-2 страницы машинописного текста);
  - литературный стиль и уровень грамотности;
  - умение излагать результаты тестирования доступным языком (без чрезмерного использования специальных терминов);
  - соответствие структуры и формы изложения материала задачам тестирования;
  - наличие выводов и рекомендаций;
  - соблюдение этических и деонтологических принципов при изложении конфиденциальной информации.
- 5) Квалифицированный психодиагност обладает необходимыми знаниями и опытом по формированию тестовых батарей под конкретную задачу. При этом учитываются не только соответствие шкальной структуры методик критериям отбора или оценки, но и общая продолжительность и порядок предъявления тестов.
- 6) Психолог, имеющий диагностический опыт, знает временные затраты, связанные с диагностической процедурой, обработкой и написанием Заключения.
- 7) Методики, применяемые специалистом по психодиагностике, должны соответствовать профессиональным требованиям (быть валидными, надежными и иметь нормы, соответствующие социально-демографическим характеристикам испытуемых).

## Глава 13 Подготовка и обучение кадров

### 13.1. ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Обучение взрослых - одна из важнейших проблем современной ситуации в России. В связи с существенными изменениями во всех сферах жизни и динамичным ростом объема и сложности, необходимых для профессиональной деятельности знаний и умений, совершенствование процесса обучения становится поистине центральным пунктом реализации намеченных реформ. Однако этот процесс до сих пор явно недостаточно обеспечен методически и дидактически. Прежде всего, это подтверждается весьма ощутимым дефицитом эффективных технологий обучения, ориентированных на взрослую аудиторию. В данной главе предпринята попытка представить один из возможных подходов к тому, как может быть организован и обеспечен методически процесс эффективного обучения в процессе кадрового консультирования.

Основная проблема, с которой сталкиваются консультанты, работающие со взрослой аудиторией - это проблема мотивации слушателей. Безусловно, у взрослых есть интерес к обучению, но он часто существует либо в скрытой форме, либо теряется в процессе обучения.

Автор выражает благодарность д-ру Рольфу Майеру (ФРГ) за помощь в разработке концепции и полезные консультации.

Важность *непрерывного образования* подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с

этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

По справедливому замечанию Т. Шульца, работники становятся капиталистами не от размывания собственности на корпоративные активы (акции), как утверждает молва, а от приобретения знаний и навыков, имеющих экономическую стоимость (Schultz T., 1971).

В первом разделе диссертации уже рассматривалась теория «человеческого капитала», в рамках которой отмечалось, что одним из направлений инвестиций в него является образование или накопление профессионального опыта. Поэтому первоначальные интересы одного из ведущих исследователей в этой области Г. Беккера заключались в экономической оценке отдачи от образования. Отправным пунктом для него выступило представление, что при вкладывании своих средств в подготовку и образование учащиеся и их родители ведут себя рационально, взвешивая соответствующие выгоды и издержки, сравнивая потенциальную доходность от обучения с доходностью альтернативных инвестиций (банковские вклады, ценные бу-

маги, предпринимательская деятельность и т.д.). В зависимости от того, что экономически целесообразнее, принимается решение либо о продолжении образования, либо о его прекращении.

Следует отметить, что Г.Беккеру первому удалось осуществить статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами, в качестве главного элемента содержат «упущенные заработки», т.е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования.

К интересным выводам приходит исследователь при анализе подготовки работников организации на своем рабочем месте (в отличие от образовательной подготовки в стационарном учебном заведении) (Becker G.S., 1994).

Экономистам известно, что в условиях равновесия на рынке предельный продукт  $P$ , произведенный фирмой  $X$ , будет равен заработной плате  $W$ :

$$P = W \quad (1)$$

При совершенной конкуренции и при отсутствии подготовки зарплата работника не зависит от текущего поведения фирмы. Положение меняется, если принять во внимание подготовку по месту работы и возникающую зависимость между настоящими и будущими потоками расходов и поступлений. Подготовка может сократить текущие поступления и увеличить текущие расходы, однако в будущем руководство фирмы ожидает, что потери компенсируются увеличением будущих доходов и сокращением будущих расходов. В состоянии

равновесия мы получим то же равенство (1), но за весь будущий период работы ( $t = 0 \dots n$ ):

$$P_0 + \sum_{t=1}^{n-1} P_t / (1+i)^t = W_0 + k + \sum_{t=1}^{n-1} W_t / (1+i)^t, \quad (2)$$

где  $P$  и  $W$  с индексом 0 - это предельный продукт и заработная плата в период подготовки (период 0), а с индексом  $t$  - в любой из следующих периодов,  $k$  - показатель затрат на подготовку. Если ввести показатель  $G$ , равный разнице первой суммы в выражении (2) и второй, представляющий собой превышение поступления продукта над заработной платой в результате подготовки во все последующие за ней годы ( $t = 1 \dots n$ ), то выражение (2) примет вид

$$P_0 + G = W_0 + k \quad (3)$$

Показатель  $k$  учитывает только прямые издержки на подготовку и не учитывает потери рабочего времени. Разность между тем, что могло быть произведено во время подготовки  $P_0'$ , и тем, что было произведено фактически  $P_0$ , является альтернативными издержками подготовки. Если обозначить через  $C$  сумму альтернативных издержек и прямых затрат на подготовку, то уравнение (3) примет вид

$$P_0' + G = W_0 + C \quad (4)$$

Превышение будущих доходов над расходами  $G$  является отдачей от подготовки для осуществляющей ее фирмы. Из уравнения (4) видно, что соотношение заработной платы и продукта зависит теперь от соотношения  $G$  и  $C$  - доходов от подготовки и затрат на нее.

Проводя анализ обучения, Г. Беккер находит важное различие между двумя типами подготовки: общей и специальной. Общая подготовка способна приносить пользу во многих фирмах помимо той, в которой она была получена. Врач, прошедший медицинскую практику в клинике, может применить свои новые знания в любом другом сходном по профилю лечебном учреждении. Поскольку на конкурент-

ном рынке труда ставки заработной платы определяются предельной производительностью в других фирмах, будущая заработная плата, как и предельный продукт, будут возрастать по мере предоставления общей подготовки и в фирме, ее предоставившей. Получается, затраты несет фирма, финансирующая общую подготовку своих сотрудников, а отдачу от нее получают (или могут получить) все остальные фирмы. Чтобы разрешить это противоречие, фирма будет финансировать общую подготовку только в том случае, если издержки на ее проведение возьмет на себя сам работник. И работники будут готовы платить за нее, так как они, а не фирма, получают отдачу от нее: общая подготовка увеличит их «личный человеческий капитал», а через это и заработную плату как в этой фирме, так и во многих других.

В этом случае величина  $G$  будет равна нулю, так как продукт и заработная плата будут возрастать в одинаковой мере и уравнение (4) примет вид

$$P_0' = W_0 + C \text{ или } W_0 = P_0 - k \quad (5),$$

что вполне соответствует выводу, к которому исследователь пришел выше.

*Специальная подготовка* - это такой вид подготовки, который повышает предельный продукт только в фирме, ее проводящей. Специальная подготовка не повышает ценности работника для других фирм. В предельном случае к специальной можно отнести подготовку в некоторых экзотических отраслях, где нет даже фирм конкурентов, например, подготовка космонавтов. К специальной подготовке также относится ознакомление с фирмой, изучение внутренних коммуникаций, стандартов и т.д.

В нашем выражении (4) предельный продукт  $P_0'$  будет равен  $W_0$  - заработной плате обучающихся в любом другом месте. В этом случае получим

$$G = C \quad (6),$$

что означает: в условиях полного равновесия отдача от подготовки равна издержкам. В случае специальной подготовки издержки обучения будет нести фирма, а не работник, так как она одна получает отдачу от подготовки (растет предельный продукт, а заработная плата остается прежней). Но, с другой стороны, часть издержек несет и работник, соглашаясь на более низкую заработную плату в период обучения. Дело в том, что с уходом работника, владеющего специальными знаниями, фирма теряет часть инвестиций. Точно также работник, уволенный после того, как он оплатил специальную подготовку, окажется не в состоянии получать от нее отдачу в будущем, и также будет нести издержки. Поэтому готовность работников или фирм платить за специальную подготовку оказывается тесно связанной с ожидаемой текучестью рабочей силы. В итоге мы приходим к ситуации, когда и издержки, и отдачу от подготовки фирма делит со своими работниками. Доля каждой из сторон определяется взаимозависимостью между добровольными увольнениями и заработной платой, вынужденными увольнениями и прибылью, а также другими не рассматриваемыми здесь факторами, такими, как дороговизна ресурсов, склонность к риску или предпочтение ликвидности.

На практике редко встречаются чистые типы общей и специальной подготовки. Если  $G$  есть приведенная величина достающейся фирме отдачи от подготовки, то исходное уравнение принимает вид

$$P' + G = W + C \quad (7)$$

Если обозначить через  $G'$  достающуюся работникам отдачу от подготовки, то совокупная отдача  $G''$  будет суммой  $G$  и  $G'$ . При дос-

тижении общего равновесия совокупная отдача должна быть равна совокупным издержкам, или  $G'' = C$ . Пусть  $a$  есть доля совокупной отдачи, достающаяся фирмам. Так как  $G = a \cdot G''$  и  $G'' = C$ , уравнение (7) можно записать иначе

$$P' + a \times C = W + C \text{ или } W = P' - (1 - a) \times C \quad (8)$$

Уравнение (8) означает, что работники оплачивают ту же долю издержек,  $1 - a$ , что и причитающаяся им доля совокупной отдачи. Если подготовка полностью общая, то  $a = 0$  и уравнение (8) приводится к уравнению (5). Если вся отдача от подготовки достается фирмам, то  $a = 1$ , и уравнение (8) приводится к равенству  $P_0' = W_0$ , если же  $0 < a < 1$ , то ни одно из полученных ранее равенств не выполняется.

Автор приходит к некоторым интересным выводам, вытекающим из анализа специальной подготовки. Так, успешные фирмы будут, как правило, выплачивать работникам с общей подготовкой ту же заработную плату, что они могли бы получать в других местах, тогда как работникам со специальной подготовкой - более высокую чем где-либо еще. Это вызвано стремлением фирм сократить текучесть среди последних, так как оплата издержек специальной подготовки частично ложится на сами фирмы.

У работников со специальной подготовкой меньше стимулов увольняться, а у фирм меньше стимулов их увольнять по сравнению с работниками с общей или вообще без всякой подготовки. Отсюда следует, что нормы добровольных и вынужденных увольнений должны быть отрицательно связаны с объемом специальной подготовки.

Возьмем фирму, которая сталкивается с неожиданным сокращением спроса на свою продукцию, не распространяющимся на всю экономику в целом. Изначально у работников с общей подготовкой предельный продукт изначально был равен заработной плате, так что



сейчас их численность нужно уменьшить. У работников со специальной подготовкой, предельный продукт изначально превышал заработную плату. До тех пор, пока сокращение предельного продукта не сравнялось с заработной платой, в сокращениях нет нужды. Таким образом, вероятность увольнения у работников со специальной подготовкой будет ниже, чем у работников фирмы с другими видами подготовки.

Если падение спроса на продукцию фирмы было настолько глубоким, что даже предельный продукт работников со специальной подготовкой оказался меньше их заработной платы, у фирм сохраняется стимул воздерживаться от увольнений таких работников. Это происходит в тех случаях, когда проблемы носят временный характер (работники могут найти другую работу), либо инвестиции фирмы в специальную подготовку были слишком масштабными.

В свою очередь и у работника, которому достается часть отдачи от специальной подготовки, меньше стимулов к поиску нового места в период временного увольнения, поскольку ему не хотелось бы терять свои вложения. В то же время его поведение в период увольнения влияет на вероятность его увольнений в будущем, поскольку, если известно, что он не проявляет готовности соглашаться на новую работу, фирма может увольнять его, не слишком рискуя потерять свои вложения.

### **Цели и направления обучения**

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;

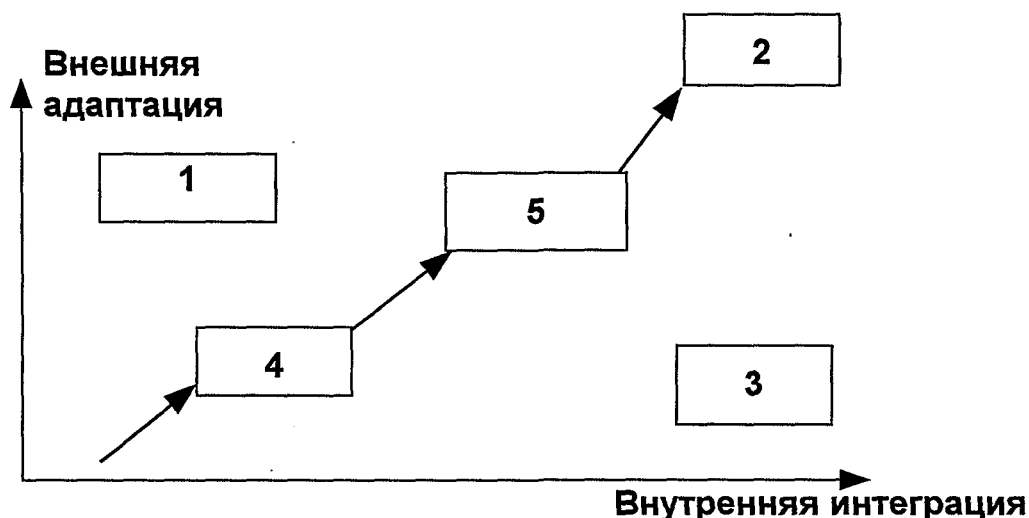
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно в первую очередь для самой организации. Для успешного функционирования необходимо, чтобы руководство осуществляло деятельность в двух основных направлениях — внешняя адаптация и внутренняя интеграция:



С точки зрения направлений в обучении можно выделить *пять основных ситуаций* (табл. 3.13.1):

Таблица 3.13.1.

**Пять направлений в обучении**

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

### **Оценка потребности в обучении.**

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

### **Обучение персонала управления**

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, проходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

- **набор работников** — выпускник нанимается в компанию;
- **обучение перед началом работы** — выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- **ориентацию** — нанятый на работу представляется коллективу;
- **обучающую подготовку** — в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- **адаптацию** — выпускник адаптируется к условиям труда;
- **назначение** — принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- **оценку** — оценивается весь процесс вхождения в должность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться максимального со-ответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наи-большее внимание уделяется *обучающей подготовке*, в ходе кото-рой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного процесса на предприятиях фирмы.

*Тренинг профессиональных навыков* используется для:

- пополнения недостающих знаний;
- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуаци-ях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров*.

- 1) Обучение **б е з о т р ы в а** от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.
- 2) Обучение **с о т р ы в о м** от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах под-готовки кадров.

Затраты на обучение и определение эффективности обучения  
В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили:

«IBM» — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); «Дженерал электрик» — 260 млн. долл. (2%), «Ксерокс» — 257 млн. долл. (4%), «Текас инструментс» — 45 млн. долл. (3,5%), «Моторолла» — 42 млн. долл. (2,6%). Суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл.

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного капитала:

- цена приобретения;
- восстановительная стоимость;
- балансовая стоимость.

*Цена приобретения* — это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

*Восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV* рассчитывается по формуле:

$$BV = \frac{r}{r + p} S C,$$

где  $r$  — предполагаемый срок занятости;

$p$  — число отработанных лет;

$C$  — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия, обучению и развитию, в 90-е гг. XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

### **Этапы организации обучения**

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение,

оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает следующая табл. 3.13.2:

Таблица 3.13.2.

**Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения**

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию



Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Обучение, совмещенное с организационным развитием
<i>Участие в подготовке учебных и других программ</i>	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
<i>Направленность</i>	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
<i>Активность участников</i>	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

### 13.2. ИГРОВЫЕ МЕТОДЫ В ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА

#### Цель

В главе рассматривается *игровой метод обучения*, оцениваются особенности использования, области применения, технология построения игр, трудности, возникающие в процессе их проектирования и проведения.

Игра является уникальным механизмом аккумуляции и передачи социального опыта, как практического - по овладению средствами решения задач, так и этического, связанного с определенными правилами и нормами поведения в различных ситуациях. Появление игрового метода обучения связано с требованиями повышения эффективности обучения за счет более активного включения слушателей в процесс не только получения, но и непосредственного (здесь-и-теперь) использования знаний.

Игры являются удобной основой для построения имитационной деятельности по разрешению различных (в т.ч. и практических) проблем. В ходе игры происходит ускоренное освоение предметной дея-

тельности за счет передачи слушателям активной позиции - от роли игрока - до соавтора игры.

Исследователями установлено, что у человека остается в памяти приблизительно 10 % из того, что он слышит, 50% - из того, что он видит, и 90% - из того, что он выполняет сам (Богомолова Н.Н., 1977).

*Сколько остается в памяти?*



### **Основные понятия**

Игра как метод построения учебного процесса, компоненты игры, тип игры, технология построения игр, этапы игры, роли игроков, роли преподавателя.

### *Структурные компоненты «игры»*

Рассмотрение структуры игры целесообразно начать с ответа на вопрос, без чего не может быть игровой ситуации? Без игровых ролей и их принятия участниками, без игровых действий, построенных по определенным правилам, без моделирования, без игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения.

Роль и ее принятие являются важнейшими составляющими ролевой игры. Исполнение роли представляет точное, буквальное, происходящее во внешнем плане воспроизведение деятельности другого человека. Принятие роли осуществляется на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях.

Согласно Г. Форвергу, человек может принимать роль через:

- 1) присвоение внешних черт поведения,
- 1) присвоение норм поведения,
- 1) присвоение социальных задач, стоящих перед ролью.

Игровые действия связаны с целевым аспектом игры. Они могут задаваться сценарием, ведущими (преподавателями) игры или нормативными документами игры, а могут быть сформулированы (избраны) игроками в соответствии с собственным видением ситуации. Существенной детерминантой видения ситуации являются ролевые цели и личные интересы участников (Красовский Ю.Д., 1989). Ролевые цели предписываются участникам условиями игры. Они могут отличаться от цели, которая является общей для всего игрового коллектива (обучение, проектирование, апробирование, досуг и т.д.) (Платов В.Я., 1991).

Ролевые цели, в свою очередь, можно подразделить на функциональные и игровые. Первые - обусловлены спецификой моделируемых функциональных обязанностей специалистов, деятельность которых имитируется в игре. Игровые же - характерны только для конкретной игровой ситуации, например, набрать большее количество баллов (Платов В.Я., 1991).

Моделирование в игре - это структурный элемент, присущий исключительно ролевым играм взрослых. Аналогом его в детской игре является игровое использование предметов. В широком смысле под моделированием понимается замена непосредственного экспериментирования созданием и манипулированием объектами (макетами), замещающими реальный объект изучения (Айламазьян А.М., 1989, с.4).

Модель реализуется через правила. Правила игры - это те положения, в которых отражается сущность игры, соотношение всех ее компонентов. Правила могут быть перенесены в игры из культурного контекста, взяты из жизни, или придуманы специально для игры. В зависимости от сферы, которая подвергается игровому моделированию, игры делятся на: социально-экономические, производственные, социально- культурные, управленческие, экономические, политические и другие (Айламазьян А.М., 1989).

С точки зрения самостоятельности действий игроков и жесткости игровых правил, *игры могут быть поделены* на «жесткие», «свободные» и занимающие промежуточное положение (в которых достигнут своеобразный компромисс между первыми двумя).

К «жестким» относятся игры, в основе которых лежит формальная модель имитируемых процессов, которая практически полностью задает «рисунок» игровых действий (игровой деятельности участника). Она же выступает основой для определения последствий действий игроков и обоснованности принятых ими решений. В играх этого типа последовательность и, отчасти, содержание каждого шага игрока строго фиксируются, принятие решений сводится к выбору варианта из предложенных альтернатив и осуществляется в строго оп-

ределенные промежутки времени. Игрокам предоставляется вся полнота обязательной информации.

«Свободная» имитация происходит, как правило, на базе заранее написанного сценария, в котором задается лишь основное направление развития событий, участникам игры предлагается самим определить, какие шаги и в какой последовательности они будут делать. Оценка результатов осуществляется экспертами, благодаря чему повышается близость игры к реальным условиям деятельности. Та особая реальность, которая конструируется в игре, должна предоставлять возможности для самостоятельно иницируемой и самостоятельно организуемой деятельности участников. Участники сами формулируют проблему и строго не ограничены в способах решений и действиях.

Игры, являющиеся промежуточными между «жесткими» и «свободными», позволяют нивелировать ограничения, характерные для крайних форм. В силу этого они оказываются действенным методом исследования и обучения, поскольку создают условия для реализации возможностей участников.

Процесс игры отличает этот метод обучения от анализа ситуаций и тренинга. Процесс игры предполагает обязательное включение на протяжении игры дополнительных вводных, могущих существенным образом повлиять на игровые роли, цели и игровые действия участников. Новые вводные, принятые в соответствии с ними решения, осуществление игровых действий постоянно влияют на состояние модели и провоцируют ее изменения. Участники игры, получая информацию об изменении модели и осознавая результат своей деятельности, в дальнейшем действуют с учетом этого.

## Классификация «игр»

По типу процессов (характеристикам времени проведения, формы и сферы моделирования, роли ведущего игры, степени заданности ролей, формам выработки решения участниками игры, системам оценивания по ходу игры) все игры можно разделить на три основные категории - оргдеятельностные, деловые и ролевые (сравнительный анализ представлен в таблице 3.13.3).

Оргдеятельностные игры (ОДИ) являются методом и технологией работы с деятельностью в различных областях практики. Моделирование в процессе ОДИ предполагает размышление о деятельности, однако реальное проигрывание и манипулирование с моделью отсутствуют (Громыко Ю.В., 1992, с.6)..

Существенным отличительным признаком ОДИ является то, что роли здесь условные. Решения вырабатываются вне рамок штатных оргструктур. Однако обязательно обеспечивается различие ролевых целей и взаимодействие ролей. При этом различие ролевых целей обусловлено главным образом различием личных интересов участников игры.

Ведущий игры в ситуации ОДИ является центральной фигурой, организующей коллективную мыследеятельность, и выступающей посредником в процессах коммуникации и понимания (Попов С.В., Щедровицкий П.Г., 1989).

Система оценивания участниками друг друга, экспертами, ведущими по ходу игры часто отсутствует. Решения принимаются коллективно. Цель игрового коллектива превалирует над индивидуальными. Дискретность ОДИ осуществляется через ее прерывание на принятие общего решения, выработку общего отношения или реф-

лексию по поводу игры. Организация игры строится по принципу: групповая работа - пленарное заседание - рефлексия по поводу игры (Попов С.В., Щедровицкий П.Г., 1989).

В ходе проектировочных игр, как правило, решаются различные проблемы организации, связанные с созданием или реформированием существующих организационных структур. Для этих целей привлекаются работники организаций, имеющие соответствующий потенциал и полномочия для решения стратегических задач.

В ходе проблемно-ориентированных игр осуществляется постановка и поиск решения проблем, найденное решение проверяется в деятельности игроков здесь же на игре, отрабатываются и проигрываются оптимальные решения (Котляревский Ю.Л, Шанцер А.С., 1992). Иногда игра может быть использована в качестве практического руководства для решения различного типа сложных проблем, а также когда требуется объединение специалистов различных направлений.

Исследовательские игры отличаются нацеленностью на вскрытие новых закономерностей в основном в экономических, социальных, общественных науках, а также в психологии. Через этот тип игр, как правило, осуществляется внедрение «системных новообразований» в различные сферы общественной практики (Громыко Ю.В., 1992), изучение функционирования различных организаций в научных целях (Хруцкий Е.А., 1991), решение исследовательских задач, прогноз, апробирование намечаемых инноваций (Айламазьян А.М., 1989), а также диагностика участников игры.

Деловые игры в общем виде определяются как «метод имитации (подражания, изображения, отражения) принятия управленческих решений в различных ситуациях (путем проигрывания, разыгрывания) по заданным или вырабатываемым самими участниками игры

правилам. Поэтому нередко деловые игры называют имитационными управленческими играми» (Хруцкий Е.А., 1991, с.3). Основной сферой приложения деловых игр является принятие управленческого решения в социально-экономических ситуациях. На основе модели социально-экономической системы имитируется процесс деятельности руководящих работников и специалистов предприятий и организаций по выработке управленческих решений. Такая характеристика как дискретность является очень важной для деловых игр, так как игра строится по принципу: игровая деятельность - деятельность по поводу игры (рефлексия) - игровая деятельность.

*Игровая деятельность* задается через имитацию функционирования социальных институтов и поведения игроков как представителей тех или иных организаций (Хруцкий Е.А., 1991). По ходу игры используются групповые обсуждения, фокусирующиеся как на предметной стороне решаемых проблем, так и на особенностях взаимодействия между участниками. Это позволяет, с одной стороны, контролировать процесс игры, а с другой - дает возможность участникам внести изменения в свою деятельность на основе рефлексии, перестроить свою работу в соответствии с выявляющимися промежуточными результатами. Существенной особенностью деловой игры является то, что она многотактна. Решение, принимаемое участниками игры на основе исходной информации, воздействует на модель объекта управления, вызывая изменение его исходного состояния. Сведения об изменениях состояния объекта через систему оценивания деятельности участников поступают к игрокам. На основе полученной информации игроки вырабатывают решение на следующем такте управления, которое имеет целью новое воздействие на объект. Таким образом, в деловой игре существует цепочка решений, но она не является непрерывной.



*Роли и ролевые цели участников* в деловых играх часто смешаны: для части участников они строго заданы, прописаны и неизменны в течение всей игры. Другая часть игроков определяет свои роли и формулирует цели, исходя из личного опыта. В отличие от ОДИ, в деловых играх есть роли, заданные и прописанные четко, а затем принятые в той или иной степени играющими. Из-за несовпадения ролевых целей участников (функциональных и игровых) при их взаимодействии происходит столкновение интересов, возникает конфликтная ситуация, что способствует созданию управляемого эмоционального напряжения.

*Роль ведущего* деловой игры также как и в оргдеятельностных играх активна. Он является организатором, следит за реализацией плана игры и ведет пленарные заседания, часто является источником конфликтной ситуации. Таким образом, ведущий игры является элементом игрового комплекса наравне с игровыми группами и экспертами.

Система оценивания в деловых играх - часто разветвленная - направлена на реализацию следующих функции: обеспечение обратной связи участникам, которая служит формированию ролевых целей и активизации участников на каждом этапе игры, и процедурные средства воздействия на участников, если они отклоняются в своей игровой деятельности от предписанных им ролей (Платов В.Я., 1991). Под системой оценивания понимается система поощрений и наказаний, балльная оценка на всех этапах игры. Она может быть групповой и индивидуальной.

Реальность проигрывания деятельности, системы совместной деятельности и системы общения и отношений приближают метод деловых игр к условиям практической деятельности реальных работ-

ников некоторой функционирующей социально-экономической системы. Это одно из важных отличий деловой игры от оргдеятельностной.

*Ролевые игры.* Одно из важных отличий этих игр от рассмотренных выше состоит в том, что сферой моделирования ролевых игр являются не только социально-экономические и производственные, но и социальные и культурные системы. Часто в ролевой игре присутствует совокупность моделей различных сфер человеческой жизни, что ее приближает к реальности.

Признаком, отличающим ролевые игры от деловых, является отсутствие системы оценивания по ходу игры. В ролевых играх действия игроков стимулируются самим игровым комплексом, в который включаются элементы среды, внешние по отношению к объекту моделирования. Игроки сами анализируют сложившуюся ситуацию по ходу игры, им в этом никто не помогает. За счет этого достигается самоорганизация участников игры. Игроки, получая игровую реакцию других участников, сами делают выводы, сравнивая свое собственное продвижение к игровой цели со сложившейся ситуацией.

*Руководитель ролевой игры*, как правило, не является непосредственным участником игрового комплекса. Он - лицо «за кадром», задача которого состоит в создании и поддержании условий, репрезентирующих объективную реальность, с помощью опосредованных игровых методов: театральных персонажей, газетных публикаций, писем, конференций и т.д.

*Ролевые игры непрерывны.* Это означает, что игра не прерывается на обсуждения по поводу самой игры. В ролевой игре нет процедурных средств, воздействующих на действия игроков, таких как мнение экспертов или ведущего. Средства контроля за игровой си-

туацией участникам известны заранее и представлены они в виде игровых элементов среды. Все это обеспечивает определенную ответственность и большую погруженность участников в игровой процесс. В отличие от других игр, в ролевой игре, в зависимости от ее целей, может существовать и коллективное и индивидуальное принятие решений.

Таблица 3.13.3.

**Характеристика игр, применяемых в учебном процессе**

Основные признаки игры	Тип учебной игры		
	Деловая игра	Оргдеятельностная игра	Ролевая игра
<i>Характеристики времени проведения</i>	Дискретность	Дискретность	Непрерывность
<i>Форма моделирования или степень имитации</i>	Реальное проигрывание	Мыследеятельность (размышление о деятельности)	Реальное проигрывание
<i>Роль ведущего игры</i>	Активное вмешательство в ход, лидерование	Организатор коллективной мыследеятельности, посредник коммуникации. Активная позиция	Позиция «за кадром», контролирует опосредованно игровыми методами
<i>Степень заданности ролей</i>	Заданность ролей, их явная представленность	Условность ролей, не заданность, самоопределение, исходя из личной позиции	Заданность ролей, их явная представленность
<i>Сфера моделирования (наиболее частое применение)</i>	Управление социально-экономическими системами	Социально-производственная сфера, деятельность в различных областях практики	Социальная и культурная сфера, социально-экономические системы

Основные признаки игры	Тип учебной игры		
	Деловая игра	Оргдеятельностная игра	Ролевая игра
<i>Форма выработки решения участниками игры</i>	Коллективная	Коллективная	Коллективная или индивидуальная
<i>Система оценивания по ходу игры</i>	Присутствует	Часто отсутствует	Отсутствует

### Области применения

*Игра, как метод, дает возможность:*

- 1) сформировать мотивацию на обучение (и поэтому может быть эффективна на стадии начала обучения).
- 2) оценить уровень подготовленности слушателей (и для этого может быть использована как на стадии начала обучения - для входного контроля, так и на стадии завершения - для итогового контроля эффективности обучения).
- 3) оценить степень овладения материалом и перевести его из пассивного состояния - знания, в активное - умение (и поэтому может быть эффективна в качестве метода практической отработки, сразу после обсуждения теоретического материала).

Основываясь на вышесказанном, можно сделать вывод, что игровой метод относится к числу многоцелевых, предоставляет преподавателю и слушателям широкие возможности для творчества. Игра может быть включена на различных этапах реализации учебных программ для достижения различных целей.

В плане формирования этических принципов действия в определенных ситуациях игра позволяет создавать игровые дилеммы (в том числе и связанные с необходимостью осуществить моральный

выбор), которые необходимо решить для успешного завершения игры. Кроме того, в игре может происходить ускоренное овладение участниками социально-профессиональными ролями через их включение в сложный мир межличностных и межгрупповых взаимодействий.

Сценируя игру, возникает возможность моделирования существенных аспектов практической деятельности людей, как в режиме реального, так и свернутого (игрового) времени. Таким образом, слушатели могут не только познакомиться с определенным набором модельных (чаще всего типичных) ситуаций, но и апробировать различные способы собственного поведения в них, искать и находить адекватные средства собственных действий, а также приобретать опыт эмоциональных переживаний. Пожалуй игра, как ни один другой метод обучения дает возможность создать целостный процесс совместной деятельности людей, развивающийся по собственным законам, детерминирующий свободное развитие познавательных способностей и межличностных умений слушателей.

Нельзя забывать и о диагностических возможностях игры, которые открываются благодаря тому, что каждый участник реализует свое особое отношение к окружающему миру и особую субъективную деятельность (Щедровицкий Г.П., 1995). Нередко «рисунок» игры задается через набор таких характеристик, как добровольность участия, условность ситуации, отсутствие материальной заинтересованности, искусственность пространства и времени, выразительность, адресованность действий участников и их многозначность, богатство воображаемого плана, высокая удовлетворенность от процесса самой игры, временное освобождение от власти социальных обстоятельств, ожиданий, предписаний, индуцирование социальных структур и создание собственных культур (Хейзинга Й, 1992).

## Технология

Сценарирование и реализация игровых учебных процедур основываются на использовании ряда принципиальных положений, почерпнутых из исследований игры как культурного явления. К таковым можно отнести выделение трех сторон игры: игрового состояния, игрового общения и игровой деятельности (Газман О.С., 1982).

### *Особенности подготовки и проведения игр в учебном процессе*

В структуре учебного процесса с использованием игры необходимо выделить три основных этапа: подготовку, проведение игры и ее завершение и два основных аспекта игры: инструментальный и социально-эмоциональный.

#### Подготовка игры

С точки зрения инструментального аспекта можно выделить следующие существенные мероприятия:

- проектирование моделируемой ситуации и подготовка презентационных материалов,
- формирование технических заданий,
- планирование игры,
- прогнозирование изменений модели в зависимости от действий игроков.

С точки зрения социально-эмоционального аспекта игры необходимо выделить следующие существенные виды деятельности преподавателя на этапе подготовки игры:

- предварительное формирование игровых коллективов,
- определение познавательных и межличностных интересов участников игры,
- предварительное распределение ролей.

### Проведение игры

С точки зрения инструментального аспекта можно выделить следующие существенные мероприятия на этапе проведения игры:

- формулировка задания и раздача исходных материалов,
- обсуждение и постановка цели и задач,
- проработка материалов в подгруппах,
- анализ моделируемой ситуации и определение проблемы (в подгруппах и на общей сессии),
- поиск решений, прогноз последствий (в подгруппах),
- принятие решения и разработка предложений по его реализации (в подгруппах)
- представление результатов на общей сессии и их обсуждение
- обобщение результатов участниками и преподавателем.

С точки зрения социально-эмоционального аспекта на этапе проведения игры преподаватель проводит следующие мероприятия:

- формирование реальных игровых коллективов (подгрупп), распределение участников,
- установление определенного порядка, обеспечивающего: во-первых, принятие участниками правил игры, во-вторых, применение санкций к нарушителям этих правил;
- обозначение игрового пространства и времени;
- создание соревновательной мотивации внутри игрового коллектива между командами или/и участниками;
- задание норм партнерского общения и обязательного соблюдения определенных правил поведения

- обучение навыкам коллективной деятельности в ходе использования специальных процедур: различного вида мозговых штурмов, групповых дискуссий, пленумов
- обеспечение динамики групповой самоорганизации: от пассивного реагирования к самостоятельной постановке групповых целей и их реализации в процессе постепенного перехода от игровых упражнений к выполнению содержательных заданий
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов среди участников игры.

### Завершение игры

Особое внимание необходимо обратить на завершающую стадию игры. Выход из игры является таким же важным этапом, как и ее подготовка и проведение. Порой вывести участников из игры бывает значительно сложнее, чем создать игровую атмосферу. Это понятно хотя бы потому, что игра увлекает учащихся как некое особое событие, выходящее за рамки привычных учебных занятий. Поэтому завершение игры целесообразно проводить как в содержательном (инструментальном), так и в эмоциональном плане.

*В рамках инструментальной деятельности необходимо:*

- провести обсуждение результатов и анализ действий участников игры,
- рассмотреть содержательные трудности и идеи, возникавшие по ходу игры.

*В эмоциональном плане необходимо «разорвать» игровой контекст, дать возможность участникам переключиться от игры к обычной реальности. Для этого можно предусмотреть в том числе и средства символического выхода из игровой ситуации. Это могут быть различного рода процедуры «прощания» с игрой и игровыми ролями.*



### *Роли и исполнители в игре*

«Ролевой диапазон», как правило, задается сюжетом и содержанием игры. Если при анализе конкретных ситуаций участники могут, разбившись на команды, играть одну и ту же роль («эксперты», «исследователи», «наблюдатели ООН» и т.д.), то в ролевых и деловых играх набор ролей, их определенность и правила межролевого взаимодействия являются важнейшим результатом подготовительного сценирования игры преподавателем.

Введение в игру той или иной роли влечет за собой определенные требования к участнику: наличие у него специальных знаний, умений и навыков их использования при решении игровых задач. Причем, несмотря на изначальную эмоциональную нейтральность для исполнителей, каждая роль, в конце концов, приобретает определенную личностную окраску. Поэтому в правила игры должны включаться и способы принятия участниками решений в конфликтной ситуации. А поскольку каждый из участников преследует цели, заданные ролью, и при этом, как индивидуальность, имеет свои интересы, то необходимо различать *ролевые цели* (функциональные и игровые) и *личные интересы* участников (Красовский, с.67).

Ролевые цели предписываются участникам сюжетом игры. Причем функциональные ролевые цели обусловлены особенностями имитируемой деятельности, а игровые вводятся специально для создания у участников эмоционального напряжения (например, набрать возможно большее количество баллов).

Для успешного вовлечения участников в игровую деятельность, кроме интеллектуальной компоненты ролевого погружения важным является эмоциональная идентификация игрока с ролью. Для ее осуществления можно использовать ролевые упражнения, элементы социально-психологического тренинга, предусмотреть специальные

игровые фабулы с изложением судьбы вымышленного персонажа (Петровская Л.А., 1989). От индивидуальных качеств участника зависит стиль исполнения роли и выбор средств достижения целей. Например, тревожность личности затрудняет принятие ею роли. Влияют на этот процесс и социально-психологические характеристики личности. Например, участник с низким статусом в группе требует большего внимания и поддержки со стороны преподавателя при принятии игровой роли.

Для целей игровой динамики очень важен этап распределения ролей. Особенно полезна диагностика стратегии ролевого поведения игрока, проводимая в ходе разминки или предварительного этапа. Как правило, наблюдаются *три основные стратегии*. При первой игрок принимает, усваивает роль и все решения принимает от лица некоторого как бы «эталонного» исполнителя данной роли. При этом главным становится соблюдение некоторых формальных и неформальных норм, которыми руководствуется реальный прототип. Вторая стратегия может быть охарактеризована как игровая, азартная. Игрок «подчиняет» себе роль и развивает ее. Приемлемыми здесь являются и нарушение предписаний (заданных ролевых целей), действия на грани «фола». При удачном управлении, игроки, следующие этой стратегии, положительно влияют на игру, оживляя ее. Третья стратегия - созерцательная. По сути, игрок не принимает роль. Он больше интересуется тем, какие решения принимают другие участники, и что произойдет в результате определенного действия.

Различие ролевых целей, а также конфликт их с личными интересами участников может приводить к межличностным и внутриличностным конфликтам, что сопровождается возникновением определенного эмоционального напряжения, благодаря которому и обеспечивается активность игроков. Напряжение усиливается, когда задача,

решаемая участниками игры, требует от них максимальной мобилизации интеллектуальных, эмоциональных и физических ресурсов.

К игровым условиям возникновения напряжения можно отнести создание прогнозируемого конфликта за счет несовпадения функциональных и игровых целей участников, исполняющих разные роли; обеспечение личной заинтересованности участников в определенном исходе игры; подбор игровых групп соответствующим образом. К средствам, обеспечивающим управляемое эмоциональное напряжение, можно отнести:

- реализацию (по Ю. Вооглайду) ситуации выбора, состоящую в наличие более одной альтернативы, веры участника в возможность выбрать любую из них, возможность для участника добавить что-то от себя;
- несоответствие между ресурсами и целью (по Г.И. Косицкому)
- соревновательный характер игры
- информационная неопределенность и случайный характер воздействий на объект игрового моделирования в процессе игры (Платов В.Я.. 1991).

#### *Роли преподавателя в игре*

Игра в учебном процессе бросает своеобразный вызов не только слушателям, но и преподавателю. В ходе ее подготовки и проведения, как отмечает М.Кларин, «от учителя требуется немало собственных усилий, выводящих его за рамки привычного «учительского» поведения» (Кларин, 1994, с.155). Практика проведения игр показывает, что преподавателю приходится выступать в качестве исполнителя целого ряда ролей. По аналогии со спортивными играми М.Кларин приводит следующие из них.

Инструктор. Роль, исполняемая на подготовительной стадии игры. Цель - передача правил игры, прогнозирование последствий иг-

ровых действий. Практика показывает, что инструктирование лучше свести к минимуму, поскольку многие правила по-настоящему уясняются слушателями лишь по ходу игры.

Судья-рефери. Роль, исполняемая и на подготовительной стадии и во время игры. Цель - поддержание хода игры через обеспечение соблюдения игровых правил. В некоторых случаях имеет смысл предусмотреть данную роль в сценарии игры, например, в игре «Собрание акционеров» отвести для преподавателя специальную роль «Защитника прав акционеров», которая позволит одновременно и контролировать ход игры и руководить ею, не выходя за рамки «игрового пространства».

Тренер. Роль, которую желательно исполнять на подготовительной стадии. Цель - тренировка игроков (вплоть до их «натаскивания») на выполнение ролевых предписаний. Сюда относится как подготовка участников к решению содержательных задач, так и их игровой тренинг (как индивидуальный, так и групповой или командный). По ходу игры желательно минимизировать подсказки тренера своим игрокам.

Председатель-ведущий. Роль, исполняемая на основной и завершающей стадиях игры. Цель - обеспечение продуктивной межличностной и межгрупповой коммуникации в игровом коллективе. В ходе игры преподаватель может взять на себя игровую роль, связанную с поддержанием игровой процедуры, например «Спикер парламента». Что же касается завершения игры, то преподавателю необходимо выступить своеобразным «фасилитатором» итогового группового обсуждения. Он не предлагает свои выводы, не оценивает действия участников, а с помощью вопросов и задания определенной процедуры (например, обратная связь «по кругу» с ответом каждого на вопрос о самом ярком впечатлении от игры) побуждает участников

поработать о связи между содержанием игры и изучаемым предметным материалом.

Таблица 3.13.4

**Трудности, связанные с подготовкой, осуществлением и завершением игры и способы их преодоления**

№	Этапы игры	Основные трудности	Способы преодоления
<b>Подготовительная фаза</b>			
1	<i>Инструментальный аспект</i>	Разный уровень подготовленности участников к игре	Предварительная диагностика и доигровая подготовка участников
2		Недостаточность информации о моделируемой в игре ситуации	Предварительное изучение объекта, моделируемого в игре. Разработка схем анализа ситуации и способов экспликации ее элементов участникам игры
3		Определение основного противоречия и механизма запуска и поддержания игры	Выбор игровой формы, разработка замысла игры, например, путем задания типологии игровых коллективов. Выделение критических точек игры, формирование набора дополнительных вводных
4	<i>Эмоциональный аспект</i>	Высокая степень неопределенности по поводу событий предстоящей игры у участников	Предварительное знакомство участников с программой и правилами игры
5		Отсутствие информации о целях и ценностях участников игры	Предварительная диагностика участников игры

№	Этапы игры	Основные трудности	Способы преодоления
<b>Основная фаза</b>			
6	<i>Инструментальный аспект</i>	Недостаточное включение участников в содержание игры	Ясное описание исходных условий, точная формулировка задания и раздача исходных материалов
7		Недостаточная проблемная и целевая фокусировка участников игры	Совместный анализ моделируемой ситуации и определение проблемы, формулирование цели и задач
8		Сложность самостоятельного принятия решения и разработки предложений по его реализации	Проработка материалов индивидуально и в игровых подгруппах
9		Недостаточные умения презентировать результаты принятого решения	Тренировка докладов в подгруппах
10		Сложности с обобщением результатов участниками	Организация «рефлексивных пауз»
11	<i>Эмоциональный аспект</i>	Возникновение избыточного эмоционального напряжения	Создание группы психологической поддержки
12		Трудности с установлением порядка, обеспечивающего принятие и соблюдение участниками правил игры	Формирование игровых коллективов (подгрупп), распределение участников по ролям
13		Сложность обозначения игрового пространства и времени	Определение и подбор адекватной игровой фабулы
14		Необходимость создания соревновательной мотивации	Внедрение в процесс игры «игровой валюты»
15		Сложность с обеспечением групповой самоорганизации	Создание из числа участников «группы наблюдателей»

№	Этапы игры	Основные трудности	Способы преодоления
16		Недостаточное развитие у участников навыков коллективной деятельности	Включение в игровое пространство таких процедур, как «мозговой штурм», групповая дискуссия, межгрупповая сессия
17		Возникновение межличностных конфликтов среди участников игры	В зависимости от причин использовать такие способы, как перераспределение ролей, перегруппировка участников, создание «арбитражного суда»
<b>Завершающая фаза</b>			
18	<i>Инструментальный аспект</i>	Задержка с подведением итогов игры	Провести обсуждение результатов с фокусировкой на анализе действий каждого из участников игры
19		Несогласие части участников итогами игры	Рассмотреть содержательные трудности и идеи, возникавшие по ходу игры
20	<i>Эмоциональный аспект</i>	Нежелание части участников выйти из игры	«Разорвать» игровой контекст средствами символического выхода из игровой ситуации Обсудить на итоговой сессии перспективы будущих встреч
21		Эмоциональная подавленность ряда участников	Провести послеигровую консультацию с фокусировкой на анализе индивидуальной траектории движения участника по ходу игры

## Практические выводы

- 1) Игра - это метод обучения, требующий интенсивного участия обучаемых. Как правило, игре предшествует подготовка слушателей, включающая теоретический курс и ряд практических занятий по отработке навыков решения задач. В игре задается сложная модельная реальность и тем самым создаются условия для: а) проверки качества усвоения учебного материала «за пределами аудитории», б) погружения слушателей в нормы деятельности и общения.

*Игра особенно эффективна в тех случаях:*

а) когда участники впоследствии будут иметь дело с процессами, которые необходимо заранее «проигрывать»,

б) когда у участников имеются необходимые знания для индивидуального решения проблем,

в) когда требуется повысить познавательную активность слушателей недирективным способом,

г) когда есть необходимость в соединении индивидуальных и фрагментарных решений задач в комплексное и совместное решение проблемы,

д) когда учебный курс имеет пролонгированный характер.

- 2) Разработка игры должна учитывать два основных аспекта данного метода - инструментальный или содержательный (т.е. решение практической проблемы) и социально-эмоциональный (т.е. социально-психологическую подготовку и сопровождение участников).
- 3) Игра построена на имитации реальной практической деятельности путем использования моделей реальных социально-экономических систем.



- 4) Все участники игры выступают в тех или иных ролях и принимают решения, сообразуясь с интересами своей роли. А поскольку интересы для разных ролей не совпадают, то игрокам приходится принимать решения в конфликтной ситуации, что стимулирует активность участников.
- 5) В игре выработка решений, их защита и критика решений других групп происходят в ходе коллективной работы участников.
- 6) В игре за счет специальных средств регулируется уровень эмоционального напряжения участников, т.е. создается определенный эмоциональный настрой игроков. В сочетании с приведенными выше особенностями это дает возможность существенно активизировать и интенсифицировать процесс обучения.

### 13.3. АНАЛИЗ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

#### Области применения

Занятия по анализу конкретной ситуации ориентированы на использование и практическое применение знаний, полученных в период теоретической подготовки, а также умений, опирающихся на предыдущий опыт практической деятельности слушателей. Можно выделить следующие цели и области применения метода анализа конкретной ситуации:

- Закрепление знаний, полученных на предыдущих занятиях (после теоретического курса),
- Отработка навыков практического использования концептуальных схем и ознакомление слушателей со схемами анализа практических ситуаций (в ходе семинарских занятий, в процессе основного курса подготовки),

- Отработка навыков группового анализа проблем и принятия решений (в рамках тренинговых процедур).

- Экспертиза знаний, полученных слушателями в ходе теоретического курса (в конце программы обучения).

### **Технология**

*Конкретная ситуация (или кейс)* - это письменно представленное описание определенных условий из жизни организации, группы людей или отдельных индивидов, ориентирующее слушателей на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.

### **Типы конкретных ситуаций**

Можно выделить несколько оснований для типологизации конкретных ситуаций.

С точки зрения типа получаемого результата можно кейсы делить на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, иногда формирование проблемного поля и всегда - оценка сложности решения. Для проектных кейсах в качестве результата выступает программа действий по преодолению проблем, сложившихся в ситуации.

Конкретные ситуации можно группировать по такому основанию, как источник информации. В этом случае большой интерес представляют описания реальных ситуаций, почерпнутых из практики, литературы или опыта преподавателя. В то же время нередко в учебной практике используются описания ситуаций, которые являются условными, разработанными преподавателем в дидактических целях.

Существенным основанием для классификации учебных кейсов может считаться субъект представления информации о ситуации. В одних случаях им может быть преподаватель, в других - слушатель или целая учебная группа, представляющая интересующий ее случай для анализа и принятия решения в рамках учебного процесса.

Особый интерес в плане дидактики, безусловно, представляет тот случай, когда в качестве кейса на учебном занятии анализируется актуальная для слушателей практическая проблема. В этом случае существенно меняется учебная ситуация и позиция преподавателя. Безусловно, реальная проблема практической деятельности хотя бы одного из слушателей довольно сильно мотивирует учебную аудиторию на поиск решения. Также очевидно, что предложение рассмотреть реальный случай из практической деятельности слушателей может свидетельствовать и о высоком доверии аудитории к преподавателю, что особенно важно для системы повышения квалификации. Думается, что сам факт появления кейса от слушателя преподаватель может рассматривать в том числе и как доказательство значимости его мнения для аудитории. Какие же позиции может выбрать для себя преподаватель в этой ситуации?

Во-первых, он может легко принять позицию «консультанта», и в зависимости от предпочитаемого им типа взаимодействия с аудиторией принимать на себя роль либо «эксперта», либо «консультанта по процессу». В первом случае преподаватель, поняв суть проблемы, скорее всего, предложит пути ее решения, во втором - он, вместе со слушателями, пройдет весь путь от диагностики ситуации до принятия решения.

Однако, более эффективной, на наш взгляд, могла бы быть такая стратегия преподавателя, когда он в рамках учебного курса ис-

пользует представившийся случай для разворачивания процесса исследования. Конкретный случай, предложенный одним из слушателей, дает уникальную возможность всей учебной группе выйти за пределы традиционных форм организации учебного процесса и окунуться в ситуацию проблемного обучения.

Проблемное обучение характеризуется тем, что его программа строится не по предметному, а по объектному принципу. В данном случае объектом программы обучения будет ситуация, в процессе изучения которой слушателям необходимо пройти следующую логику разворачивания содержания. Вначале фиксируются данные о представленной ситуации, а именно - фактическая сторона дела: что, где, когда происходит, кто включен в ситуацию, каковы внешние условия и дополнительные ограничения, влияющие на ситуацию. Затем слушатели формулируют гипотезы о том, что может быть причиной такого фактического состояния дел. После этого необходимо определить механизмы детерминации, провести их проверку и выделить наиболее существенные гипотезы. И лишь после этого слушатели смогут разработать программы воздействия на ситуацию для достижения искомого результата. В рамках этого же этапа слушателям удастся определить конкретные критерии оценки достижения результата и механизмы контроля за процессом изменений.

#### **Элементы практической ситуации (кейса)**

Для работы слушателям представляется письменная информация о ситуации. Описание может быть разного объема и степени подробности в зависимости от того, какие аспекты анализа ситуации рассматриваются на занятии. Для формирования конкретных навыков, например, анализа хозяйственной деятельности предприятия, конечно, должен быть представлен стандартный вариант балансово-

го отчета и дополнительная информация об организации (номенклатуре, объемах, структуре финансов и так далее). Для общей характеристики стратегии управления персоналом достаточно представить небольшой до 1 стр. текст с кратким описанием стиля работы высшего звена управления или способов привлечения персонала.

*Какой может быть структура описания ситуации?*

Для объемного представления информации о ситуации необходимы:

- информация о субъекте (той организации, человеке, группе, которая занимает основное место в ситуации) - описание субъекта может быть дано на разном уровне - уровне целей и стратегии или на уровне фактической информации о его деятельности;
- информация о партнерах, конкурентах, иных субъектах, с которыми взаимодействует основной «герой» ситуации;
- информация об условиях, в рамках которых разворачивается ситуация, и которые также могут быть описаны на разном уровне конкретности.

*Как строится проблема в кейсе?*

Проблема в кейсе может быть задана несколькими путями:

**ПУТЬ 1** - отсутствует информация об одном из необходимых элементах ситуации (например о партнерах или ситуации). В этом случае задача слушателя - реконструировать недостающую информацию, соотнести ее с заданной, выделить проблемы.

**ПУТЬ 2** - в тексте присутствует неявное противоречие между элементами ситуации. Например, схема взаимодействия между партнерами не согласуется с ситуацией и ее ограничениями, или изменение ситуации требует изменения состояния параметров одного из ее участников.

### Краткое описание формы занятия

Для работы на занятии слушателям предлагается небольшая схема анализа (из 8 пунктов). В начале, каждый слушатель индивидуально анализирует предложенную практическую ситуацию по заданной схеме, привлекая знания, полученные в ходе теоретических курсов. Затем, с помощью преподавателей, разбившись на группы, слушатели проводят совместный анализ ситуации, определяют важнейшие аспекты ситуации, основные проблемы и способы их решения и оформляют результаты группового анализа, разделяемые большинством участников обсуждения. После групповой работы, представители групп презентуют результаты обсуждения на межгрупповой сессии.

После сессии слушатели, совместно с преподавателями, обсуждают предложенные варианты. Возможна совместная (всех слушателей и преподавателей) оценка реалистичности и реализуемости предложенных решений.

При проведении занятия предполагается индивидуальная, групповая и сессионная форма работы.

*В процессе индивидуальной работы* слушатели знакомятся с материалами практической ситуации и готовят индивидуальные материалы по вопросам, представленным в схеме анализа.

*В ходе групповой работы* (по 6-7 человек в группе) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста и плакатов для презентации на сессионном заседании.

*В процессе сессионной работы* каждая из малых групп представляет собственных вариант решения ситуации, отвечает на вопросы участников других групп и уточняет свои предложения, а, после окончания докладов, дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

*Этапы проведения занятия:*

**1. Освоение схемы анализа ситуации.** На этом этапе слушатели знакомятся с предлагаемой преподавателем схемой анализа конкретной ситуации, которая в свернутом виде представляет тот алгоритм действий, который ранее был представлен в теоретическом курсе. Одним из вариантов схемы может служить пример, взятый из учебного пособия «Обучение менеджменту (конкретные ситуации)», 1995.

Схема анализа практических ситуаций

**I. Обобщение**

Краткая констатация того, что имеет место в ситуации.

Что происходит?

С чьим участием и почему?

Каков результат развития событий?

**II. Формулирование проблемы**

Краткое в одно предложение заявление (9-10 слов), отражающее суть проблемы.

**III. Участники событий**

а) Люди - все участники событий, их роль, статус, характеристика (очень кратко)

б) Организации - попытаться дать всестороннюю характеристику организации, в которой разворачиваются события - ее природа, характер бизнеса, внешнее окружение и специфические особенности.

#### **IV. Хронология событий (в практической ситуации)**

Указание фактов и событий без оценки и в обратном хронологическом порядке.

#### **V. Концептуальные вопросы**

Концептуальные вопросы, затрагиваемые в ситуации. Например, это могут быть концептуальные аспекты мотивации, планирования, оценки труда и персонала и т.д. Выявление концептуального аспекта должно сопровождаться «подкреплением» фактами (лучше словами из текста).

#### **VI. Альтернативные решения**

Перечисление возможных направлений действий. Аргументация и оценка каждой альтернативы. Указание положительных и отрицательных последствий реализации.

#### **VII. Рекомендации**

Ясно и точно описать выбранный вами курс действий. Объяснить причины и рациональность в выборе курса.

#### **VIII. План действий (первые шаги)**

Кратко и ясно описать первые шаги по реализации курса действий, приводящего к разрешению проблемы.



**2. Самостоятельный анализ первой практической ситуации** проводится индивидуально, слушатели готовят письменный текст с ответами на вопросы по схеме анализа.

**3. Анализ ситуации в группе** - работа слушателей в небольших группах (5-7 человек) с целью подготовки сообщения по анализу ситуации. При работе в группах бывает целесообразно конкретизировать задачу и выделить несколько аспектов, которые должны быть вынесены на межгрупповую сессию. Задание на подготовку визуального материала необходимо подкрепить предоставлением соответствующих материалов (ватман, фломастеры).

**4. Межгрупповая сессия** состоит из последовательных докладов рабочих групп.

**5. Подведение промежуточных итогов** может проводиться с разными целями и иметь разный предмет рассмотрения. Например, предметом подведения итогов может стать оценка работы слушателей со схемой анализа ситуации, прояснение непонятных аспектов, поиск индикаторов оценки точности и адекватности формулировок вопросов, сформулированных в схеме анализа. Другим содержанием для подведения итогов может стать рефлексия групповой работы - оценка эффективности работы в группах, диагностика групповых ролей, оценка процесса и результата групповой работы. Третьим содержанием может стать экспертная оценка представленных решений, когда преподаватель оценивает плюсы и минусы результатов анализа ситуации, обобщает их и представляет одно из возможных экспертных решений.

*Учебная и информационная подготовка*

➤ **ПОДГОТОВКА СЛУШАТЕЛЕЙ:**

Для успешного проведения занятия по анализу практической ситуации со слушателями должны быть проведены лекции, семинарские и практические занятия по темам, которые будут затронуты в процессе разрешения ситуации. Желательно, чтобы слушатели могли пользоваться методическими материалами по данным темам. Причем, необязательно, чтобы все темы были пройдены и завершены. Можно проводить анализ ситуации и в отношении материала, к изучению которого слушатели только приступили. В этом случае одной из целей занятия будет повышение заинтересованности слушателей к соответствующей теме.

➤ **ПОДГОТОВКА МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ:**

В процессе подготовки занятия по анализу практических ситуаций целесообразно предложить слушателям материалы, схематизирующие теоретические знания, полученные ими ранее. Полезно использование схем, графиков, структурированных описаний для приведения знаний слушателей в стройную логичную систему.

Сами материалы, используемые в ходе занятий, должны быть достаточно подробно описаны. Для развития навыков сбора информации можно использовать схему поэтапного представления информации.

➤ **ПОДГОТОВКА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ:**

Преподаватели, кроме обычной подготовки к занятиям, самым тщательным образом сами анализируют ситуации, готовят несколько моделей для ее анализа, которые могут быть предложены слушателям. При этом проработанность занятия не должна препятствовать новым вариантам, которые предлагают слушатели. Преподаватели

должны быть готовы провести экспертизу предложенных слушателями вариантов решений, отметить их сильные и слабые стороны, трудности реализации и возможные проблемы.

### ***Совместная работа преподавателей***

Для проведения больших курсов почти всегда стоит подумать над возможностью их проведения двумя преподавателями.

Преподавание в паре (Team-teaching) имеет неоспоримые преимущества:

- Два преподавателя знают больше, чем один и могут дополнить друг друга.
- Преподавание в паре чаще всего делает обучение более оживленным и разнообразным.
- В конфликте слушателя с одним из преподавателей, другой может выступить как нейтральное лицо.
- Два преподавателя могут совместно обсудить дальнейший план действий и возможные изменения прямо по ходу занятия.

Разумеется, все это касается сплоченной пары. Недостатки такого метода в двойной затрате времени и повышенных расходах.

### ***Способы совместной работы преподавателей:***

- *аддитивный* - преподаватели работают последовательно, сменяя друг друга через равные промежутки времени;
- *аддитивный с дополнениями* - один преподаватель в основном ведет занятие, другой его дополняет, включаясь в учебное взаимодействие в случае необходимости;
- *интегрированный* - параллельная работа двух преподавателей;
- *интегрированный с распределением ролей и ответственности* - два преподавателя работают одновременно, но каждый из них

держит в поле внимания свое тематическое содержание и область работы с группой. Например, один может быть сосредоточен на теоретическом материале, а другой - на групповом процессе.

В процессе учебных занятий преподаватели могут поделить между собой сферы ответственности: один, например, будет в большей степени сосредоточен на структуре и содержании материала, а второй - на поддержании контакта с аудиторией. Конечно, выбор сферы и распределение ответственности во многом зависит от психологических особенностей самих преподавателей, уровня их подготовленности и целевых установок.

#### *Трудности и способы их преодоления*

1. При анализе практической ситуации слушатели часто затрудняются в формулировке проблемы. Можно выделить три типичных способа формулирования проблемы:

- **постановка диагноза** - «В этой организации плохой руководитель», «Они уже банкроты» - это фиксация определенного видения ситуации слушателем, которое, однако, мало продвигает его к определению путей разрешения ситуации;
- **предложение программы действий** - «Им необходимо уволить бухгалтера», «Надо провести реорганизацию» - такое предложение конкретных решений, не основанное на анализе проблем, как правило, бывает слишком поспешным и мало продуманным
- **формулировка проблемы** как противоречия между различными элементами организации: например, целями и условиями ее существования, или технологией деятельности и организационной культурой, или между организационной структурой и внешними параметрами ситуации. Сформулированное таким образом виде-

ние проблемы, дает слушателям возможность отметить несколько наиболее существенных расхождений и начать поиск эффективного решения.

Для того, чтобы слушатели при анализе ситуации могли формулировать проблему как противоречие необходимо либо на этапе подготовки дать пояснение о возможных формах фиксации проблемы и отметить наиболее приемлемые, либо, по результатам анализа, обсудить со слушателями связь формулировки проблемы с глубиной проработки решения.

2. Одной из самых распространенных трудностей в работе с конкретными ситуациями является установка слушателей на получение экспертного решения от преподавателя. Надо сказать, что некоторые кейсы, подготовленные, например, в рамках Гарвардской школы бизнеса, с самого начала не предполагают наличие правильного решения. Ситуации, рассматриваемые при таком подходе, ориентированы на включение слушателей в процесс анализа ситуации, задание определенных норм работы для получения качественного результата. Однако, и в этом видимо специфика работы со взрослой аудиторией в России, наши слушатели часто настаивают на получении ответа по решению проблемы от преподавателя. И к этому надо быть готовым. Можно, например, подготовленные решения по анализу ситуации обсудить с экспертами и в конце занятия сравнить решения слушателей с экспертным.

#### **ВЫВОДЫ:**

1. Разработка методов и технологий управления человеческими ресурсами организации представляет собой перспективную область практической социальной психологии с соответствующими понятийно-концептуальным аппаратом, исследовательскими процеду-

рами, особенностями внедрения и критериями внутренней и внешней валидности.

2. Реализация социально-психологических технологий управления персоналом организации должна соответствовать культурно-историческим традициям, современным условиям социально-экономического развития, специфике организации и отвечать требованию практической результативности.
3. Социально-психологический подход к управлению человеческими ресурсами дает синергетический эффект лишь в тех случаях, когда в организации учитываются культурные особенности внутренней среды организации, обусловленные доминирующим типом совместной деятельности и спецификой профессиональной социализации работников.
4. Разные культуры отличают членов одной организации от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий сохранять единство и целостность сообщества. Обычно существующая в организациях корпоративная культура является оригинальной смесью из базовых типов организационных культур.
5. Позитивный вклад гуманистического подхода в понимание организационной реальности состоит в следующем.
  - Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде.
  - В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систематизируя общие итоги исследования, можно сделать следующие выводы:

Историко-критический анализ подходов к управлению персоналом в 20-м столетии позволил сформулировать концепцию управления человеческими ресурсами организации в условиях социальной нестабильности, основанную на социально-перцептивной модели внутреннего строения организации. Предложено понятие «имплицитной теории организации» как системы неосознаваемых обыденных представлений людей об основных элементах внутреннего строения организации и ее жизненном цикле. Выявлено, что конкретными объектами представления об организации являются ее цель, структура, технология, система управления, персонал и финансовое обеспечение. Представления о жизненном цикле включают следующие этапы: формирование, рост, стабилизация и спад, завершающийся либо ликвидацией, либо возрождением. Степень конгруэнтности этих субъективных представлений и внешних экспертных оценок состояния дел в организации определяет стратегию и тактику кадровой работы.

Проведена систематизация и валидизация социально-психологических методов управления персоналом. Обнаружено, что при конгруэнтности внутренних и внешних оценок организационной реальности работа с персоналом основывается на использовании инвариантных методов кадрового менеджмента, нацеленных на решение трех групп задач: формирование кадрового состава организации, поддержание работоспособности ее персонала и оптимизации кадрового потенциала.

В критических, экстремальных, неожиданных моментах функционирования организаций, которые провоцируют противоречие

внешних и внутренних оценок, алгоритмизированные методы теряют свою эффективность. Возникает необходимость разработки ситуационно-ориентированных комплексов методов, которые обеспечивают кадровую работу в неординарных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Данные комплексы могут быть названы технологиями управления персоналом, которые реализуются в процессе кадрового консультирования. Его содержание составляют такие экспертные и процессуальные технологии, как ассесмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение.

Разработка методов и технологий управления человеческими ресурсами организации представляет собой перспективную область практической социальной психологии с соответствующими понятийно-концептуальным аппаратом, исследовательскими процедурами, особенностями внедрения и критериями валидности. Включение методического и технологического аспектов управления персоналом организации в арсенал научного знания расширяет и уточняет понимание предмета социальной психологии и его эволюции в современных социально-экономических условиях.

Разработанное в диссертации учебно-методическое обеспечение управления персоналом способствует институционализации кадрового менеджмента как области профессиональной деятельности.

Внедрение социально-психологических методов и технологий управления персоналом поможет отечественным организациям создать новую систему кадрового менеджмента, поддерживающую сильную и адаптивную корпоративную культуру, атмосферу взаимной ответственности и инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.



## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абакумова А. Привлечение и набор персонала через систему Интернет. // Управление персоналом, № 12, 1998, СС. 47-50.
2. Абрамова В.Н., Белехов В.В., Бельская Е.Г. Психологические методы в работе с кадрами на АЭС. - М.: Энергоатомиздат, 1988. - 192 с.
3. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. – М.: Изд-во МГУ, 1983. – 144 с.
4. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986. - 124 с.
5. Айламазьян А.М. Актуальные методы воспитания и обучения. Деловая игра. М., МГУ, 1989.
6. Айламазьян А.М., Крюкова Л.И. Особенности воздействия деловой игры на личность участников // Всесоюзный семинар «Деловые игры и их программное обеспечение». М.: ЦЭМИ АН СССР, 1983. С. 32-48.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
8. Аксенова Е. А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Лукьянова Н.Ф., Талан М.В. Управление персоналом в системе государственной службы. - М.: ИПКгосслужбы, 1997. - 222 с.

9. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. «Кризисная ситуация» в организации: норма или патология? // Управление персоналом, №3, 1998, СС. 21-24.
10. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. «Кризисная ситуация» в организациях // Психологическое обозрение. № 1, 1998. - СС. 100 - 104.
11. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. Корпоративная культура - ресурс развития организации // Персонал, №1, 1998. - СС. 19-30.
12. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. Особенности кадрового консультирования организации. В сб.: Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса. - М.: РПО, 1995. - СС.56-63.
13. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. Человеческая составляющая кризиса в организации. // Консультант директора, №5, 1998. - СС. 22-23.
14. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Лукьянова Н.Ф., Талан М.В. Управление персоналом в системе государственной службы. - М.: ИПК госслужбы, 1997.- 224 с.
15. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Лукьянова Н.Ф., Талан М. В., Ушаков А.А., Эдель М. Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие. М.-Берлин: ИПК госслужбы - DSE, 1998. - 122 с.
16. Анастаси А. Психологическое тестирование. Т.2. - М.: 1982.

- 17.Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины» (психология и этика российско-американского делового партнерства). М.: «Дело ЛТД», 1994. – 208 с.
- 18.Андреева Г.М. Психология социального познания. – М.: Аспект-Пресс., 1997. – 239 с.
- 19.Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: Аспект Пресс., 1997.- 376 с.
- 20.Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе. М., 1978.
- 21.Арутюнов Ю.С., Егоров С.С., Колесниченко С.Г. Опыт применения деловой игры «Назначение» // Активные методы обучения и деловые игры: Тезисы докладов. Новосибирск, 1981. -СС. 45-51.
- 22.Асмолов А.Г. Психология личности. - М.: 1990, 368 с.
- 23.Афанасьев В.Я. Современный менеджмент в рыночной экономике. - М.: Экономика, 1994. - 80 с.
- 24.Базаров Т.Ю. Игра как средство командообразования. В сб.: Психология сегодня, т. 2, вып.2. - М.: РПО, 1996. - СС. 91-92.
- 25.Базаров Т.Ю. К проблеме инструментария практического социального психолога. // Вестник Московского Университета. Сер.14. Психология. № 4, 1997. - СС. 45-51.
- 26.Базаров Т.Ю. Культура организации. // Бюллетень финансовой информации, № 11, 1996. - СС. 19-22.

- 27.Базаров Т.Ю. Новые подходы к обучению менеджеров по персоналу. // Управление персоналом, №11, 1996. - СС. 85-87.
- 28.Базаров Т.Ю. Особенности кадрового консультирования организации. Ежегодник Российского психологического общества, том 1, вып.2. - М.: РПО, 1995. - СС. 43-48.
- 29.Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях // Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. - М.: Смысл, 1996. - СС. 68-87.
- 30.Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для госслужащих. Проблемы конкурсного отбора. - М.: ИПК госслужбы, 1995. - 141 с.
- 31.Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК госслужбы, 1996. - 152 с.
- 32.Базаров Т.Ю. Центр оценки как метод отбора и аттестации кадров (об итогах семинара в Северо-Западном кадровом центре). - М.: Вестник государственной службы, N 12, 1992. - С.37-39.
- 33.Базаров Т.Ю. Эволюция российской бюрократии. // Служба кадров, №№ 7-9, 1997.
- 34.Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Кадровое консультирование организаций. // Психологическое обозрение, 1996, № 1(2). - СС. 63-68.
- 35.Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Практические проблемы оценки банковских служащих. // Финансовый бизнес, № 6, 1995. - СС. 13-18.

36. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Технология центров оценки персонала. В сб.: Управление человеческими ресурсами: Психологические проблемы. / Под ред. Ю.М.Забродина и Н.А.Носова. - М.: Магистр, 1997. - СС. 118-142.
37. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М.: ИПК госслужбы, 1995. - 112 с.
38. Базаров Т.Ю., Веселов В.М., Литовкин Л.Ю. Работа с персоналом. Модельный эксперимент: программа Центра оценки как этап в проведении аттестации аппарата администрации Калининградской области. - М.: Вестник государственной службы, N 11, 1992. - С.8-10.
39. Базаров Т.Ю., Калашников М.Ю., Аксенова Е.А. Психологическая диагностика в управлении персоналом. Учебное пособие для сотрудников кадровых служб. / Под ред. Е.А. Климова. - М.: РПО, 1999. - 184 с.
40. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Стратегия поведения антикризисного управляющего и формирование рациональной кадровой политики. // Прикладная психология. № 2, 1998. - СС. 18-31.
41. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом кризисного предприятия. // Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов. / Под ред. С.Г.Беляева и В.И.Кошкина. - М.: ЮНИТИ, 1996. - СС. 331-357.

- 42.Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды. // Консультант директора, №2, 1998. - СС. 17-24.
- 43.Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Формирование команд (team-building). // Управление персоналом, № 8, 1998. - СС. 60-62.
- 44.Базаров Т.Ю., Скобеев К.М. Аттестация представителей Президента Российской Федерации: проблемы построения технологии оценки. - М.: Вестник государственной службы, N 9, 1993. - С. 29-39.
- 45.Беккер Г. Не жалейте денег на людей // Бизнес уик. 1996. №6.
- 46.Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993, №11.
- 47.Беккер Г. Экономический анализ и человеческое поведение // Теория и история экономических и социальных институтов и систем. Зима 1993. Том 1. Вып1.
- 48.Беккер Г. Экономический взгляд на жизнь. Лекция лауреата Нобелевской премии в области экономических наук за 1992 г.// Вестник С.-Пб. Ун-та, Серия 5, Вып.3, 1993.
- 49.Белкин П.Г., Емельянов Е.Н., Иванов М.А. Социальная психология научного коллектива. М.: Наука, 1987. – 211 с.
- 50.Бельчиков М.М., Бирштейн М.М.. Деловые игры. - Рига: Авотс, 1989. - 304с.

51. Березин Ф.Б. и др. Методика многостороннего исследования личности. - М.: 1994.
52. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990. – 240 с.
53. Бовин Б.Г., Зыбковец Л.Я., Калашников М.О. и др. Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел: Справочное пособие. - М.: 1997, 343 с.
54. Бовин Б.Г., Калашников М.О., Лебедев А.Н. Психодиагностическая модель отбора курсантов в высшие школы милиции // Ломовские чтения. М.: ИПРАН, 1996. - СС. 90-93.
55. Богомолова Н.Н. Доктрина «человеческих отношений» – идеологическое оружие монополий. – М.: Мысль, 1970. – 175 с.
56. Богомолова Н.Н. Ситуационно-ролевая игра как активный метод социально-психологической подготовки. // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977. – СС. 183-203.
57. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1983. – 207 с.
58. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
59. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование. М.: Мысль, 1979. – 230 с.

60. Бузин В.Н. Краткий ориентировочный тест // Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические материалы. - М.: 1989. - СС. 112-126.
61. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностике. - Киев: Наукова думка, 1989. - 200 с.
62. Вайсман Р.С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью деятельности. // Вопросы психологии, 1977, N 4.
63. Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. - М.: Смысл, 1996. - 373 с.
64. Вейлл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. - М.: Новости, 1993. - 222 с.
65. Вербицкий А.А., Филиппов А.В., Красовский В.Д. Психолого-педагогические вопросы проведения деловой игры. М.: НИИВШ, 1983. - 44с.
66. Виноградов А.Ю. Социально-психологический подход к формированию управленческих команд. Дипломная работа. М., МГУ, 1995.
67. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., Изд-во МГУ, 1995. - 416 с.
68. Волгин А.П., Модин А.А., Матирко В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. М., 1992. - 280 с.



69. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. Л.: Лениздат, 1989. – 221 с.
70. Вортман М.А., Лифшиц А.С. Управление персоналом в зарубежных фирмах. Иваново, 1995.
71. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
72. Гант Г.Л. Организация труда. Размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны. – М., 1923. – 124 с.
73. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М.: Экономика, 1966. – 472 с.
74. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: Наука, 1972. - 324 с.
75. Генон Ф. Психология управления. М.: Прогресс, 1982. - 422 с.
76. Гинзбург Я.С., Коряк Н.М. Социально-психологические проблемы деловой игры // Психология и педагогика игры. Новосибирск: Изд-во НГУ, 1985. - СС. 37-52.
77. Гнездицкая А.В. Влияние индивидуально-типологических особенностей членов группы на эффективность ее функционирования. Дипломная работа. М., МГУ, 1997.
78. Головаха Е.И. Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. Киев, 1979. – 128 с.

- 79.Горобиевская С.В. Учебные игры как форма адаптации к деловому общению // Деловые игры в мире. Л., 1992. Т.1, СС.142-145.
- 80.Государственная служба в Российской Федерации: концепция, опыт, проблемы. - М.: Российская академия управления, 1993. - 160 с.
- 81.Гошек В. Уровень притязаний и его роль в психологической подготовке спортсмена. // Теория и практика физической культуры, 1997, N 1.
- 82.Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993. - 208 с.
- 83.Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., Экономика, 1991. - 381 с.
- 84.Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. М.: «Филинь», 1996. - 280 с.
- 85.Грэм Р.Г., Грей К.Ф. Руководство по операционным играм. М.: Советское радио, 1977. - 376 с.
- 86.Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Новосибирск: РИПЭЛ, 1995.
- 87.Гуревич К.М. Статистическая норма или социально-психологический норматив // Психологический журнал. 1986, № 3.

88. Гурьева Л.С., Заргаров В.А., Скобеев К.М. Профессионал и специалист: руководитель в современных организационных условиях. - Томск: Изд-во Том. ун-та, 1989. - 131 с.
89. Джерджен К.Дж., Социальная психология как история. В сб.: Социальная психология: саморефлексия маргинальности. Хрестоматия. М., 1995, СС. 23-50.
90. Джонс Дж.К. Методы проектирования. М.: Мир, 1986.
91. Дизель П., МакКинси У., Ренан Д. Поведение человека в организациях. М.: Дело, 1993. – 207 с.
92. Дмитриев В. Коммуникации в управленческих системах. // Кадры, № 8, 1997. СС.18-22.
93. Добрынин А.И, Дятлов С.А., Коннов В.А., Курганский С.А. Производительные силы человека: структуры и формы проявления. – С.-Пб., Изд-во УЭФ, 1992.
94. Донцов А. И. Методологические проблемы исследования совместной деятельности. // Актуальные проблемы современной психологии. Материалы международной конференции. - М., 1982.
95. Донцов А.И. К проблеме целостности субъекта коллективной деятельности. // Вопросы психологии, 1979, N 3.
96. Донцов А.И. Психология коллектива. М., 1984.
97. Донцов А.И. Цель как фактор групповой активности. // Личность в системе общественных отношений, социально психологические

- проблемы. Тезисы сообщений к VI Всесоюзному съезду общества психологов СССР. - М., 1983.
98. Донцов А.И., Емельянова Т.П. Концепция социальных представлений в современной французской психологии. - М.: Изд-во МГУ, 1987. - 128 с.
99. Донцов А.И., Жуков Ю.М., Петровская Л.А. Практическая социальная психология как область профессиональной деятельности// Введение в практическую социальную психологию/Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. М.: Смысл, 1996. - СС. 7-21.
100. Дорошева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. Подготовка резерва руководителей и выявление сотрудников с лидерским потенциалом. - В сб.: Психология в бизнесе (июль - декабрь). М., 1997. - СС.68-81.
101. Дудорова Л.Ю. Ролевая игра как метод командообразования. Дипломная работа. М., МГУ, 1997.
102. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 1998. - 160 с.
103. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. - С.-Пб., Изд-во УЭФ, 1994.
104. Дятлов С.А. Экономика образования. - С.-Пб., Изд-во УЭФ, 1993.
105. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М.: Экономика, 1983. - 220 с.

- 106.Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 1997.  
- 607 с.
- 107.Емельянов Е.Н. Консультирование по организационному развитию// Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса. М.: РПО, 1995. – СС. 3-7.
- 108.Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. - М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
- 109.Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985. – 168 с.
- 110.Жежко И.В. Игры открытого типа как метод развития и активизации личности. В кн.: Философские и социологические аспекты активизации человеческого фактора: исследования советских ученых. - М.: ИНИОН, 1988. - С. 94-115.
- 111.Жуков Ю.М. Ценности как детерминанты принятия решения. // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М.: Наука, 1976. – СС. 254-276.
- 112.Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растянников П.В. Диагностика и развитие компетентности в общении. М., 1990.
- 113.Журавлев А.В. Групповая ситуация как фактор эффективности совместной творческой деятельности. Дипломная работа. М., МГУ, 1998.

114. Журавлев А.В. Скрытые возможности коллектива. // Консультант директора, № 2, 1999. - СС. 15-19.
115. Журавлев А.Л. Понимание «коллективного субъекта»: основные подходы в психологии // Индивидуальный и групповой субъекты в изменяющемся обществе. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1999. СС. 68-70.
116. Журавлев А.Л. Роль личности руководителя в организации совместной деятельности коллектива // Совместная деятельность. М.: Наука, 1988. – СС.122-138.
117. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М.: ИУНХ, 1976. – 120 с.
118. Загородний В.И. Технология оценки и отбора государственных служащих (из опыта ряда зарубежных стран). - М.: Вестник государственной службы, N 1, 1993. - С.42-62.
119. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. - М., 1992. - 168 с.
120. Захаров А.И. Игровой способ управления групповой динамикой // Психология управления. Серия «Экспериментальная и прикладная психология». Л.: ЛГУ, 1979. Вып.9. С.144-154.
121. Зейгарник Б.Ф. Теория личности Курта Левина. М.: Изд-во МГУ, 1981.

- 122.Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М.: Прогресс. – 311 с.
- 123.Зинченко В.П., Моргунов Е.Б. Человек развивающийся. Очерки российской психологии. М.: Тривола, 1994. - 304 с.
- 124.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
- 125.Игровое моделирование: теория и практика. Новосибирск: Наука, 1987. – 228 с.
- 126.Индивидуальный и групповой субъекты в изменяющемся обществе. М.: Институт психологии РАН, 1999.
- 127.Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. М.: Наука, 1988. - 144 с.
- 128.Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. М., 1988.
- 129.Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.
- 130.Кавтарадзе Д.Н. Обучение и игра. Введение в активные методы обучения. – М.: Изд-во «Флинта», 1998. – 192 с.
- 131.Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. — М.: Дело, 1995.

- 132.Капелюшников Р.И. Экономический подход Г. Беккера к человеческому поведению // США: экономика, политика, идеология. 1993, №3.
- 133.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. - М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- 134.Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. - М.: Издательство Дело, 1996. - 352 с.
- 135.Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. / Под ред. В.Д.Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
- 136.Китов А.И. Психология хозяйственного управления. - М.: Экономика, 1984. – 390 с.
- 137.Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. – М.: Арена, 1994.
- 138.Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. Учебное пособие. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 224 с.
- 139.Климов Е.А. Основы психологии: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 295 с.
- 140.Климов Е.А. Развивающийся человек в мире профессий. - Обнинск: 1993, 57 с.
- 141.Козлов О.А. «Человеческий капитал» организации. // Современный кадровый менеджмент/ Под ред. Т.Ю.Базарова. - М.: ИПК ГС, 1997. – СС. 7-27.



142. Козлов О.А. Каков он человеческий капитал? // Служба кадров, № 6, 1997. - СС. 7-9.
143. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука, 1989. - 272с.
144. Комиссарова М.М. Социально-психологическая подготовка участников деловой игры. Дипломная работа. М., МГУ, 1995.
145. Котляревский Ю.Л., Шанцер А.С. Искусство моделирования и природа игры. - М.: Прогресс, 1992.
146. Красниковский В.Я. Социально-психологические основы управленческой деятельности. Учебное пособие. - М.: МГГИ, 1998. - 84 с.
147. Красовский Ю.Д. Мир деловой игры. Опыт обучения хозяйственных руководителей. - М.: Экономика, 1989. - 176с.
148. Критский М.М. Человеческий капитал. Л.: Изд-во ЛГУ., 1991.
149. Кричевский Р.Л. Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретические и прикладные аспекты. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 201 с.
150. Кричевский Р.Л., Рыжак М. М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М., 1985.
151. Кричевский Р.С. Современные тенденции в исследовании лидерства в американской социальной психологии. // Вопросы психологии, 1977, №6.

152. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1992. - 352 с.
153. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. - Л.: Лениздат, 1974. - 164 с.
154. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс., 1981. - 302 с.
155. Курошева Г.М. Управление персоналом на водном транспорте. Учебное пособие. СПб.: 1995.
156. Курс для высшего управленческого персонала. / Под ред. В.И.Терещенко М.: Экономика, 1970. - 807 с.
157. Лабунская В.А. Интерпретация невербального поведения в межличностном общении. Автореф.дисс.д-ра психол.наук. М., 1989. - 43 с.
158. Лакофф Дж, Джонсон М. Метафоры, которыми мы живем. В Сб. :Язык моделирования социального взаимодействия. М., Прогресс, 1987.
159. Лапин Н.И., Пригожин А.И. Социальные инновации - новое направление в организационной психологии на Западе // Психологический журнал, 1982, т.3, №5.
160. Лебедева М.М.. Некоторые психологические аспекты проведения имитационных игр // Вестник Моск. ун-та; сер.14 «Психология»; №3, 1980.

161. Левин К., Дембо Т., Фестингер Л., Сирс П. Уровень притязаний. // Психология личности. Тексты. М., 1982.
162. Леонтьев А.Н. Деятельность сознание личность. Изд. 2, М., 1977.
163. Липатов С. А. Методы социально-психологической диагностики. // Введение в практическую социальную психологию /Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. - М., 1994. – СС.171-182.
164. Липатов С.А. Социально-психологическая диагностика организационной культуры. Дисс. канд.психол.наук, М., 1998.
165. Ломов Б.Ф. Совместная деятельность людей, формирование трудовых коллективов и психологические аспекты управления ими. // Правовые и социально-психологические аспекты управления. М., 1972.
166. Лопухина Е.В., Лопатин Г.С. Видеотренинг трудных ситуаций в деловом общении хозяйственных руководителей. - М.: Академия народного хозяйства, 1986. - 58 с.
167. Лурия А.Р. Основы нейропсихологии. М.: Изд-во МГУ, 1973.
168. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр. В сб.: Управленческие нововведения и игропрактика. - М.: Институт социологии АН СССР, 1990. - СС. 75- 102.

- 169.Малиновский П.В. Российская государственная служба: дефицит профессионализма. // Управление персоналом, № 4, 1999. - СС. 22-27.
- 170.Мальцева О.С. Предпосылки формирования команд в ролевой игре. Дипломная работа. М., МГУ, 1997.
- 171.Мамардашвили М.К. Как я понимаю философию. М., Прогресс, 1990.
- 172.Мангутов И.С., Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1975. – 312 с.
- 173.Марцинкевич В.И. США: человеческий фактор и эффективность экономики.М., Наука, 1991.
- 174.Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г.М.Андреевой , А.И.Донцова. - М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1981. – 295 с.
- 175.Мейтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 160 с.
- 176.Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. -М.: Прогресс., 1991. - 454 с.
- 177.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. - Гл.19: Управление трудовыми ресурсами. - СС. 563 - 594.
- 178.Методологические проблемы социальной психологии /Под. ред. Е.В.Шороховой. М.: Наука, 1975. – 294 с.

179. Моррис У. Наука об управлении. Байесовский подход. М.: Мир, 1971. - 304 с.
180. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс. – М.: Центр психологии и психотерапии, 1996. – 478 с.
181. Неверкович С.Д. Игровые методы подготовки кадров. – М.: Высшая школа, 1996. – 207 с.
182. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. М., 1984.
183. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. М.: «Триада», 1997.- 148 с.
184. Новиков В.В. Социально-психологические проблемы управления производственным коллективом. Автореф.дисс. д-ра психол.наук. М., 1980. – 41 с.
185. Новиков В.В., Забродин Ю.М. Психологическое управление производственной организацией. - М., 1991. – 246 с.
186. Новые направления в социологической теории. - М.: Прогресс, 1978. – 392 с.
187. О`Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. - 474 с.
188. Обозов Н.Н. Модель регуляции совместной деятельности. // Социальная психология. Л., 1979.

189. Обучение менеджменту (конкретные ситуации) / Составители Ширяева И.В., Разина Е.М. - Школа бизнеса. М.: МГУ, 1995. – 178 с.
190. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина - М.: МГУ, 1987. - 304 с.
191. Общение и оптимизация совместной деятельности / Под ред. Г.М. Андреевой - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987. – 212 с.
192. Олдхем Д. Культура организации. - М., 1991.
193. Олпорт Г.В. Личность в психологии. М.: КСП+, СПб.: Ювента, 1998, - 345 с.
194. Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. – М: РПО, 1995. – 146 с.
195. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы М., 1984. - 48 с.
196. Паниотто В.И., Максименко В.С. Количественные методы в социологических исследованиях. - Киев: 1982, 261 с.
197. Папкин А.И. Уровень развития межличностных отношений и его учет в практике управления группами. // Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М., 1974.

198. Персонал: как руководить организацией. - М.: Инжинирингово-консалтинговая компания «ДеКА», 1993. - 94 с.
199. Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. М.: Изд-во МГУ, 1989. - 216 с.
200. Петровская Л.А. Теоретические и методологические проблемы социально-психологического тренинга. М.: МГУ, 1982.
201. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. М.: Просвещение, 1978. - 240 с.
202. Петти В. Экономические и статистические работы. М., 1940.
203. Пидкасистый П.И., Хайдаров Ж.С. Технология игры в обучении и развитии. М.: Российское педагогическое агентство, 1996
204. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: Учебник. М.: Профиздат, 1991. - 192с.
205. Попов С.В., Щедровицкий П.Г. Конкурс руководителей. Всесоюзный конкурс на должность директора завода микроавтобусов РАФ: анализ случая. - М.: Прометей, 1989. - 96 с.
206. Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические материалы. - М.: МГУ, 1989.
207. Пригожин А. Проблема синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях. \ \ Менеджмент, 1995, №1. - СС.60-77.

208. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995. - 296 с.
209. Проблемно-деловая игра как метод управления общественным развитием. Саратов: Изд. Саратовского университета, 1989. - 102 с.
210. Проблемы организации, нормирования и производительности труда. — М.: Институт труда Министерства труда РФ, 1995.
211. Программа инновационной игры. Ярославль: ЯФ ИПКНефтехим, 1987. - 110с.
212. Прокопенко И.И. Технологический подход к совершенствованию кадров управления. - В кн.: Труды по последипломному обучению. Таллинн, МИПК ЭССР, 1986. -СС. 84-97.
213. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. - М.: Наука, 1989. - 207 с.
214. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. - М.: МГУ, 1990, 160 с.
215. Психология. Словарь. / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. - М.: 1990, 494 с.
216. Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 1995.
217. Развитие стратегического мышления менеджера. (Деловые игры). - М., 1992. - 145 с.



- 218.Растянников П.В. Моделирование в группах активного социально-психологического обучения // Введение в практическую социальную психологию. М.: Смысл, 1996
- 219.Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров. М.: Наука, 1982.
- 220.Рудестам К. Групповая психотерапия // Психокоррекционные группы: теория и практика. М.: УНИВЕРС, 1993.
- 221.Русские педагоги и деятели народного образования о трудовом воспитании и профессиональном образовании // Антология педагогической мысли в трех томах. Т. 2 Сост. Н.Н. Кузьмин. М., 1989.
- 222.Рютингер Р. Культура предпринимательства. М.:«ЭКОМ», 1992.
- 223.Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1975. – 120 с.
- 224.Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды. Автореф.дисс. д-ра психол.наук. М., 1997. – 54 с.
- 225.Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. - М.: Институт прикладной психологии, 1997, 480 с.
- 226.Собчик Л.Н. Стандартизованный многофакторный метод исследования личности. Методическое руководство. Сер. Методы психологической диагностики. Вып. 1. - М.: 1990.
- 227.Современный кадровый менеджмент. Вып. 1. / Под ред. Т.Ю.Базарова. - М.: ИПКгосслужбы, 1997. - 148 с.

228. Соловьева О.В. Стратегии работы социального психолога-практика. В кн.: Введение в практическую социальную психологию. М., Наука, 1994, СС. 24-31.
229. Социальная психология: саморефлексия маргинальности: Хрестоматия. – М.: ИНИОН, 1995. – 252 с.
230. Социально-психологический климат коллектива. Спецпрактикум по социальной психологии. М., МГУ, 1981.
231. Стенограмма дискуссии о соотношении практической и академической социальной психологии. Заседание кафедры социальной психологии МГУ им. М.В.Ломоносова от 16 апреля 1996 г.
232. Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. Выпуск 1.: Учебное пособие. – М.: РПО, 1998. – 92 с.
233. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. М., Наука, 1982.
234. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1989. - 368 с.
235. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. / Под ред. Г.М.Андреевой, Н.Н.Богомоловой. – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1977. – 204 с.
236. Техника, технология и кадры управления производством. — М.: Экономика, 1973.

- 237.Тихонов Р.Е., Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф. Кадры: вопросы теории, государственной политики и практики. - М.: Российская академия управления, 1993. - 72 с.
- 238.Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры организации. - М., 1986. - 84 с.
- 239.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
- 240.Указы Петра Великого. – С.-Пб, 1780. - с.563).
- 241.Уманский Л.И. К проблеме психологической оценки «коллективной деятельности» и структуры контактной группы как коллектива // Социально-психологические аспекты общественной активности школьников и студентов. Ярославль, 1975. Вып. 42. – СС. 6-24.
- 242.Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов. В кн.: Методология и методы социальной психологии. - М.: Наука, 1977. – СС. 54-72.
- 243.Уманский Л.И. Психология организаторских способностей. Автореф. Дисс. д-ра психол. наук. – М., 1968. – 31 с.
- 244.Уманский Л.И., Лутошкин А.Н. Психология работы комсорга. М.: Молодая гвардия, 1972. – 160 с.
- 245.Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.

246. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под научной ред. Р.Марра и Г.Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
247. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л. Еремина - М.: ЮНИТИ, 1998. - 422 с.
248. Управленческие нововведения в США: проблема внедрения. / Под ред. Ю.А.Ушакова. М., 1986. - 112 с.
249. Управленческие нововведения в США: проблема внедрения. / Под ред. Ю.А.Ушакова. М., 1986. - 112 с.
250. Управленческие нововведения и игропрактика. Сб. - М.: Ин-т социологии АН СССР, 1990. - 184 с.
251. Управленческое консультирование: В 2-х тт. / Под ред. М.Кубра. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 669 с.
252. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры. - М.: Интел-синтез, 1999. - 240 с.
253. Ушаков А.А. Российский кадровик: тайны карьеры. - М.: Интел-синтез, 1998. - 144 с.
254. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М.: Экономика, 1990.
255. Фильев В.И. Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран//Управление персоналом. № 9(3). 1996.

- 256.Хейзинга Й. Homo ludens. М.: «Прогресс.», 1992, 464 с.
- 257.Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности//Иностранная психология. Т. 3. № 5. 1995.
- 258.Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр: Учебно-методическое пособие. - М.: Высшая школа, 1991. – 320 с.
- 259.Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. — М.: Экономика, 1990.
- 260.Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, 1997. – 568 с.
- 261.Чистякова Е.В. Социально-психологический анализ деятельности антикризисного управляющего. // Вестник МГУ, № 3, 1997. - СС. 102-103.
- 262.Шакуров Р.Х. Исследование социально-психологических механизмов руководства педагогическим коллективом. Автореф.дисс.д-ра психол.наук. – Л., 1978. – 38 с.
- 263.Швальбе Б, Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М.: Издательская группа «Прогресс.», 1993.
- 264.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1997. - 328 с.
- 265.Шихирев П. Н. Современная социальная психология. - М.: ИП РАН; КСП+; Академический проект, 1999. – 448 с.

266. Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России. М.: Финансы и статистика, 1999. – 248 с.
267. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях. Ч. 3// Библиотека журнала «Кадры». 47. 1995.
268. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.- 256 с.
269. Шулер Х. Отбор персонала. Иностранная психология. Том 2, 1994, № 1(3), 39 с.
270. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995
271. Щедровицкий Г.П.. «Естественное» и «искусственное» в социотехнических системах. // Вопросы методологии, 1992, № 1-2.
272. Щедровицкий П.Г. Кадровая политика и подготовка кадров. В сб.: Современный кадровый менеджмент. Выпуск 1. / Под ред. Т.Ю.Базарова. - М.: ИПКгосслужбы, 1997. - СС. 78-89.
273. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом. — Киев, 1992.
274. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. // Социологические исследования, 1996, N 7. – СС. 47-55.
275. Эльконин Д.Б. Психология игры. - М.: Педагогика, 1978. – 487 с.
276. Якокка Л. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1991
277. Armstrong M. A handbook of personnel management practices. – L.: Kogan Page, 1984. – 416 p.

278. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y., 1994.
279. Beer M. Organization Change and Development: A System View. Scott, Foresman & Co, Glenview, 1980.
280. Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study// Human resource management, 1996, Vol. 35, N 3. - pp. 383-403.
281. Burke W.W. Organization development: Principles and Practice. - Boston, Toronto: Little, Brown and Co., 1982. - 402 p.
282. Chiswick B.R. Income Inequality. N.Y., 1974.
283. Classics of organizational theory / Ed. By Shafritz J.M., Ott J.S. - Pacific Grove: Brooks/Cole, 1992. - 534 p.
284. Colin R. The institutionalization in development, - Participate in development. UNESCO. P., 1986.
285. Constantine L.L. Fitting intervention to organizational paradigm // Organizational Development Journal, 1991, Vol. 9 (2). - pp. 41-50.
286. Cumming M. The Theory and Practice of Personnel Management. - L., 1968. - 188 p.
287. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. - N.Y.: John Wiley & Sons, 1990. - 267 p.

- 288.Kvale S. The qualitative Research Interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding.- In: Journal of phenomenological Psychology,1983,vol 14, N 2 .-p.172-196.
- 289.Fiedler F.E. Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. // Journal of abnormal and social Psychology, 1954, # 49, pp. 381-388.
- 290.Fitz-enz J. How to Measure Human Resource Management N.Y.: McGraw-Hill, 1984.
- 291.Fitz-Enz J. Human Value-Added Management. 1990.
- 292.Flamholtz E.G. A Model for Human resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards // Accounting Review, April, 1971.
- 293.Flamholtz E.G. Human Resource Accounting. N.Y.: Jossey-Bass Publ. 1985
- 294.Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic human resources management. – N.Y.: Wiley, 1984. – 499 p.
- 295.Furham A. The Psychology of behavior at work: The individual in organization. – Hove, England: Psychology Press, 1997. – 722 p.
- 296.Guest D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. - L., 1989. - pp. 40-54.
- 297.Handy C.B. Understanding organizations. – Harmondswors: Penguin books, 1981. – 473 p.



- 298.Hathaway S., McKinley J., «Basic reading on the MMPI in psychology and medicine.», Minneapolis, 1956.
- 299.Hathcock B. C. The Nev.-breed approach to 21st century human resources // Human resource management. - N.Y., 1996. Vol. 35, N 2. - pp. 243-250.
- 300.Hekimian J.C., Jones C.H. Put People On Your Balance Sheet // Harvard Business Review, January-February, 1967.
- 301.Hermanson R. Accountig for Human Assets. Ocasional Paper No.14, NBER, 1964.
- 302.Hill N.C. Counseling at the workplace. – N.Y.: McGraw-Hill, 1981. – 282 p.
- 303.Hollander E.P. Leaders, Groups, and Influence. N.Y.: Oxford University Press, 1964. - 256 p.
- 304.Ilgen D.R., Klein H.J. Organizational behavior // Annual Review of Psychology, 1988, Vol. 40. – pp. 327-351.
- 305.Jrgersen T.B., Larsen B. Control - an attempt at forming a theory. Scandinavian political studies. Oslo, 1987. - Vol. 10, N 4. pp. 279-299.
- 306.Katz D., Kahn R.L. The social psychology of organizations. – N.Y.: John Wiley, 1966. – 838 p.
- 307.Katzenbach J., Smith D. The Wisdom of Teams. — Boston: Harvard Buisness School Press, 1993.

308. Killman R. Completely Intergrated Programm for Creating & Maintaining Organizational Success. — N.-Y., 1989.
309. Kochanski J. Competency-based management// Training & development j., 1997, Vol. 51, N 10. - pp. 41-46.
310. Kotter J.P. The Leadership Factor. — N.Y: The Free Press, 1988. - 161p.
311. Lawrence P.R., Lorsh J.W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. — Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
312. Likert R. The Human Organization: It's management and value. — N.Y.: McGraw-Hill, 1967. — 258 p.
313. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
314. Likert R., Bowers D.G. Organizational Theory and Human Resource Accounting // American Psychologist, June, 1969.
315. Mann F.C. Toward an Understanding of The Leadership Role in formal Organization // In Leadership and Productivity. San-Fr.: Chandler, 1965.
316. Mans Ch., Sims H. Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership// Organizational Dynamics. Vol. 19(5), p. 18—35.
317. Mans Ch., Sims H. Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. Organizational Dynamics, Vol.19 (5), p.18-35

- 318.Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills: Sage, 1986. – 423 p.
- 319.Organ D.W., Bateman T. Organizational behavior: An applied psychological approach. – Plano: Business Publications, 1986. – 701 p.
- 320.Public Service 2000. Second report of the Task Force on Staff Training and Development. - Canada, Toronto,1991. - Part 3: Human Resourse Management: A Training and Development Priority. - P. 25 - 36.
- 321.Rorschach H. Psychodiagnostic. Bern; Leipzig, 1921.
- 322.Sancar V. Organizational culture and new technology. Journal of system management. Cleveland, 1988. vol.39, N 4. - pp. 10-17.
- 323.Schein E.H. Organizational culture and leadership: A dynamic view. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985. – 358 p.
- 324.Schuler H. Interiews. In S. Greif, H.Holling & N.Nicholson (Hrsg.), Arbeits- und organisationspsychologie, 1989, 37, p. 73-85.
- 325.Schultz T. Investment in Human Capital. N.Y., 1971.
- 326.Scott W.R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. – L.: Prentice Hall, 1987. – 377 p.
- 327.Simon H.A. Administrative behavior. – N.Y.: Macmillan, 1947.
- 328.Stewart T.A. Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital // Fortune, October 3 ,1994.

329. Stogdill R.M. Handbook of leadership. A survey of theory and research. – N.Y.: Free Press; L.: Collier Macmillan, 1974. – 613 p.
330. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments//Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992.
331. Tapernoux F. Les Centres d'Evaluation ( «Assessment Centers»). Une autre methode de selection et d'evaluation des kadres? - Editions Payot Lausanne, 1984. - 470p.
332. The 1998 Survey of Human Resources Trends Report. – AON Consulting. – Russian Edition: 1998. – 28 p.
333. The handbook of human resource development / Ed. By Nadler L. - N.Y.: Wiley, 1984. – 845 p.
334. The Thinking Organization / Ed. By Sims H.P., Gioia D.A. - San Francisco: Jossey-Bass, 1986. – 385 p.
335. Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970.
336. Torrington D., Hell L. Personnel management. A new approach.- N.Y. – L., 1991.
337. Weick K.E. The Social Psychology of Organizing. – Reading: Addison-Wesley, 1979. – 294 p.
338. Wendell F., Bell C. Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. — N.-Y., 1991.

339. Wendell L. French, Cecil H. Bell. Organization development. Behavioral Science Interventions for Organisation Improvement. - Prentice-Hall International. Inc. A Division of Simon & Schuster Englewood Cliffs, New Jersey. 1990. - Ch.12: Personal, interpersonal, and group process interventions: a descriptive inventory of OD interventions. - P.152 - 162.
340. Wilkins A.L. Developing corporate character. - San Francisco: Jossey-Bass, 1989. - 227 p.
341. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are they Different? // Harvard Business Review, vol. 55, № 5, 1977. - pp. 67-80.

### **I. Заключение по результатам кадрового аудита**

Кадровый аудит (оценка персонала) АКБ «Банк X» направлен на определение соответствия кадровых процессов и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации.

#### **A. Параметры аудита персонала**

1. ориентация управленческого персонала
2. распределение управленческих ролей
3. сверхнормативная активность
4. инновационный потенциал
5. способность к обучению
6. наличие лидерских качеств у управленческого персонала и специалистов
7. ролевой репертуар в групповой работе
8. удовлетворенность должностным статусом
9. ориентация на должностной рост
10. наличие в подразделении резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва

#### **Б. Направления аудита персонала**

- 1 уровень** - вице-президенты и руководители основных функциональных направлений (Казначейства и бухгалтерии),
- 2 уровень** - руководители управлений и заместители главного руководителей высшего звена управления
- 3 уровень** - руководители отделов и заместители руководителей управлений,
- 4 уровень** - специалисты и исполняющие обязанности начальников отделов.

##### **1. Ориентация управленческого персонала**

Под ориентацией понимается направленность человека в ситуации выбора или на задачу или на отношения с партнерами. Люди, ориентированные на задачу отличаются целеустремленностью, в отношении достижения результата, способностью доводить до конца запланированные дела, большей жесткостью в отношениях с людьми, преобладанием предметного подхода во взаимодействии с партнерами. По их мнению, деловое общение должно иметь в основе задачу - предмет деятельности.

Люди ориентированные на отношения, как правило, обладают хорошей интуицией в понимании коллег, особенностей, проявляющихся эмоций. Для них хорошая атмосфера в коллективе является наиболее важным фактором для решения производственных задач. Они чутко реагируют на изменение стиля взаимодействия с руководителями и считают очень важным поощрение (особенно личное) от вышестоящего руководителя. Поэтому они предпочитают личные встречи с руководителем.

В процессе диагностики по данному параметру были получены следующие результаты:

### **1.1. анализ по уровням управления организацией**

в высшем управленческом звене руководители ориентированы в большей или в меньшей степени на отношения;

**в звене среднего управленческого персонала** ориентация на отношения также преобладает над ориентацией на задачу.

**в низовом звене управления** количество людей, ориентированных на одну и другую сферу примерно равно, однако, несколько преобладает ориентация на отношения.

**в звене исполнителей** не выявлено людей, ориентированных на задачу больше, чем на отношения.

Обобщая полученные результаты, можно увидеть, что на всех уровнях управления преобладает ориентация руководителей и специалистов на отношения, то есть на создание благоприятной атмосферы.

Ориентация на задачу присутствует лишь на 2 и 3 уровнях управления и полностью отсутствует на 1-м и 4-м.

Отсутствие ориентации на задачу на высшем уровне управления может привести к снижению активности в достижении результата.

Отсутствие ориентации на задачу в звене специалистов, которые и должны в первую очередь заниматься непосредственной реализацией проектов, может в будущем привести к снижению производственных показателей. Особенно опасно то, что специалисты, не ориентированные на задачу, не могут быть достаточно эффективными в роли руководителей, что усложняет выбор кандидатов для продвижения и формирование кадрового резерва.

### **1.2. анализ по функциональным направлениям**

Анализируя особенности ориентации управленческого персонала на задачу-отношения по функциональным направлениям видно, что ориентация на задачу наиболее выражена в подразделениях направления г-на Президента. Далее следуют направления вице-Президента по безопасности и работе с персоналом и др.

Трудности, с которыми сталкиваются руководители, в подчинении которых преобладают сотрудники ориентированные на, по-видимому, будут связаны, с одной стороны, с внесением элемента субъективности в организацию деятельности, стремлением не столько решать собственно производственные задачи, сколько использовать свои должностные возможности для налаживания личных контактов. По отзывам сотрудников банка, это уже проявляется в рамках юридической службы, сотрудники которой иногда вместо решения сложных проблем, склонны ориентироваться на особенности взаимоотношений с теми, кто данные проблемы ставит. С другой стороны, преобладание ориентации на отношения может препятствовать эффективной деятельности по получению итогового результата и развивать в сотрудниках предельно процессуальный подход. В предельном случае основной ценностью для персонала может стать стремление к постоянному изменению, совершенствованию, развитию, которое, однако, не обязательно будет сопровождаться вещественными результатами.

## 2. Распределение управленческих ролей

Рассматривая управленческую деятельность, можно выделить несколько основных процессов, ее составляющих. Это анализ информации, принятие решений, организация исполнения, контроль, стратегическое и оперативное планирование. Можно выделить следующие основные профессиональные позиции, в которых реализуется работник сферы управления:

- **руководитель** - это специалист в определенной области, хорошо разбирающийся как в содержании деятельности, так и в особенностях персонала, который ее реализует, способный распределять функции в соответствии со способностями и интересами сотрудников, умеющий обучать персонал. Для успешной деятельности в рамках данной профессиональной роли необходимы навыки эффективного взаимодействия с работниками, умение понимать особенности мотивации сотрудников и создавать такие ситуации взаимодействия, которые будут развивать сотрудников, побуждать их включаться в новые направления деятельности. Основным инструментом его деятельности - это авторитет в коллективе, основанный на знании дела и особенностей подчиненных.
- **администратор** - это специалист в области контроля деятельности и распределения ресурсов. Для эффективной деятельности ему необходимо уметь планировать, укладываться в имеющиеся ресурсы (временные, финансовые, кадровые), выделять точки и способы контроля и уметь организовать контроль. Основные инструменты его деятельности - это власть и полномочия распределять ресурсы, особенно в ситуации их недостатка.
- **организатор** - это специалист, хорошо понимающий процессы, разворачивающиеся в организации под углом зрения организационных структур. Для успешной деятельности в рамках данной профессиональной роли необходимо хорошее знание норм деятельности организации, логики ее развития, умение представлять организацию как комплекс взаимосвязанных процессов и организационных структур, их поддерживающих. Основным инструментом его деятельности - это инструкции, правила деятельности.
- **управленец** - это специалист в области анализа ситуации как внутри, так и во вне организации, умеющий определять стратегические цели организации и создавать процессы, приводящие к их реализации. Для успешной деятельности в рамках данной профессиональной роли необходимо уметь программировать будущее, учитывая множество факторов, способных повлиять на развитие событий, умение оценивать вероятности разных сценариев развития ситуации и выбирать такие средства воздействия, которые будут наиболее эффективны для достижения целей.

Для успешной деятельности организации в ее структуре должны быть представлены все управленческие роли, с учетом их соотношения по разным уровням управления.

**На уровне высшего управления** должны быть представлены эффективные руководители и управленцы, люди способные создавать коллектив единомышленников, эффективно работать с коллегами, создавая благоприятную атмосферу командной управленческой деятельности и способные на основе анализа ситуации определить стратегические цели развития организации.



На уровне среднего управления должны быть представлены организаторы и администраторы, способные эффективно спроектировать организационную структуру и контролировать процесс выполнения планов.

На уровне низового управления должны быть представлены руководители, успешные специалисты, которые кроме глубокого понимания содержания деятельности, способны организовать работу группы подчиненных, завоевать авторитет, создать благоприятную атмосферу, развивать подчиненных и т.д.

Распределение управленческих ролей в звене специалистов может дать предварительную информацию об ориентации конкретного человека на тот или иной тип управленческой деятельности.

### 2.1. анализ по уровням управления организацией

Распределение типов управленческих ролей в высшем звене управления демонстрирует преобладание «управленцев»:

Уровень управления	Управленец	Администратор	Организатор	Руководитель
I	5 человек	1	2	3

Причем, г-н X демонстрирует универсальность в освоении всех 4-х профессиональных ролей, г-н XX и г-жа XXX владеют ролями «управленец» и «руководитель», а г-жа XXXX - «управленец» и «организатор».

В целом, полученное распределение управленческих ролей в сфере высшего управления является вполне адекватным сегодняшней ситуации и является залогом эффективной деятельности организации в будущем.

На уровне среднего менеджмента преобладают «администраторы».

Уровень управления	Управленец	Администратор	Организатор	Руководитель
II	3	4	2	1

Такое распределение управленческих ролей на уровне среднего менеджмента является не вполне адекватным и может свидетельствовать об отсутствии организационного потенциала организации. В будущем это может проявиться в трудностях структуризации деятельности организации, неэффективности организационной структуры предприятия. Кроме того, отсутствие достаточного потенциала «организаторов» может затруднять процессы нормирования (описания и закрепления способов деятельности). реорганизации. При отсутствии достаточной организованности структура будет действовать не столько по правилам, сколько вопреки им, каждое подразделение будет стремиться к уникальности, что осложнит создание системы, достаточно независимой от конкретных исполнителей.

В низовом звене управления преобладают «организаторы» и «руководители».

Уровень управления	Управленец	Администратор	Организатор	Руководитель
III	2	0	3	4

Такое распределение ролей можно считать вполне адекватным. Руководители структурных подразделений, по-видимому, вполне способны сами организовать и нормативно закрепить деятельность своих структур.

Для максимального использования организационного потенциала руководителей структурных подразделений можно рекомендовать их активное включать в процессы проектирования и нормирования деятельности организации в целом.

На уровне специалистов наиболее представленными оказались роли «организатора» и «руководителя».

Уровень управления	Управленец	Администратор	Организатор	Руководитель
IV	2	0	4	3

Подобное распределение управленческих ролей может свидетельствовать как об ориентации, так и готовности ряда специалистов выйти в позицию руководителей.

Для решения вопросов об индивидуальных рекомендациях по продвижению специалистов рекомендуется данный параметр рассматривать в совокупности с параметрами «лидерский потенциал», «ориентация на рост» (которые будут рассмотрена далее).

### 3. Сверхнормативная активность

Под сверхнормативной активностью здесь понимается ориентация и способность человека выходить за рамки поставленных задач, проявлять инициативу. Люди, обладающие сверхнормативной активностью способны сами формулировать цели, в неопределенных ситуациях выбирать активный способ поведения. Люди, не обладающие сверхнормативной активностью, склонны работать в рамках поставленных задач, соблюдая заданные нормы, требования и ограничения, в неопределенных или угрожающих ситуациях они стараются не совершать самостоятельных активных действий. Сверхнормативная активность необходима в таких подразделениях (или организациях), руководители которых стремятся к максимальному использованию инициативы работника, не скованного строгими распоряжениями, способного брать на себя ответственность по принятию решений и формулировке предложений по изменениям. Данное качество ожидается от работников практически всех коммерчески ориентированных организаций. Деятельность детально разработанная, требующая дисциплинированного исполнения, не способствует проявлению подобного качества. Деятельность же, не имеющая четко заданной технологии осуществления, наоборот, требует проявления сверхнормативной активности. Желательно, чтобы данное качество было равномерно распределено на различных уровнях управления организации.

#### 3.1. анализ по уровням управления организацией

Распределение данного качества в высшем звене управления:

высокая сверхнормативная активность	средняя сверхнормативная активность	низкая сверхнормативная активность
2	3	0

Анализ распределения данного качества по уровням управления свидетельствует, что сверхнормативная активность достаточно высока среди работников высшего и низового уровней управления, но несколько снижается на среднем уровне. Хотя, в целом ее уровень на опускается ниже 35%, и это-

го вполне достаточно для сохранения активности индивидуального поведения в организации.

### **3.2. анализ по функциональным направлениям**

В наибольшей степени сверхнормативная активность проявляется у персонала в подразделениях г-на X, далее по убывающей следуют подразделения г-на XX, Президента, г-на XXX.

## **4. Инновационный потенциал**

Под инновационным потенциалом здесь понимается ориентация персонала на поиск новых, нестандартных решений, разработку нескольких возможных вариантов преодоления трудностей, рациональное их сравнение и выбор лучшего. Люди, обладающие высоким инновационным потенциалом, ориентированы на новое, способны продолжать работу, даже после того, как большинство удовлетворилось уже полученными результатами.

Данное качество является необходимым в ситуациях развития организации, выхода на новые направления деятельности, изменении стереотипных схем работы, проведении реорганизации, а также для эффективной деятельности в нестандартных и сложных ситуациях. Данное качество должно быть примерно одинаково распределено по уровням управления, и минимально необходимым уровнем является 20%.

### **4.1. анализ по уровням управления организацией**

В высшем звене управления данное качество распределено следующим образом:

Анализ распределения работников обладающих данным качеством по уровням управления показывает, что в минимально необходимом количестве данное качество присутствует на всех уровнях управления, что дает основание предположить, что организация способна к изменениям. Однако, в силу низкого показателя инновационного потенциала на высшем уровне управления, следует больше внимания уделить программам обучения и развития персонала, стимулирующим творчество в решении производственных проблем.

### **Распределенность инновационного потенциала по уровням управления**

Анализ позволяет предположить, что следует особое внимание уделить поиску молодых, творчески ориентированных специалистов, способных включиться в работу организации. *Низкий уровень развития данного качества в звене специалистов (наряду с отсутствием у них ориентации на задачу, низкими навыками проектирования, низкой сверхнормативной активностью) еще раз свидетельствует о недостаточном кадровом резерве на должности руководителей низового звена управления.*

## **5. Способность к обучению**

Под способностью к обучению понимается ориентация человека на поиск, сбор и применение новых знаний, получение новой информации, овладение новыми видами деятельности, а также наличие навыков. способст-

вующих эффективному самообучению в практике. Значимость способности к обучению трудно переоценить в тех ситуациях, когда требуется внедрение новых технологий, овладение новой деятельностью.

### 5.1. анализ по уровням управления организацией

В высшем звене управления данное качество распределено следующим образом:

высокая способность к обучению	средняя способность к обучению	низкая способность к обучению
40%	60%	0%

В среднем звене управления данное качество распределено следующим образом:

высокая способность к обучению	средняя способность к обучению	низкая способность к обучению
57%	14%	29%

В звене специалистов данное качество распределено следующим образом:

высокая способность к обучению	средняя способность к обучению	низкая способность к обучению
83%	0%	17%

Анализируя проявленность способности к обучению, можно отметить очень высокую ориентацию персонала на овладение новыми знаниями и приемами работы, в также высокую скорость обучения. Все это может быть эффективно использовано для коррекции поведения и навыков работы сотрудников организации за счет специальных программ внутрифирменной подготовки.

### 6. Наличие лидерских качеств у управленческого персонала и специалистов

Лидерскими качествами называются навыки по организации деятельности, определению целей и этапов их достижения, формулировке приоритетов, распределению обязанностей в группе с учетом особенностей ее членов, мотивированию сотрудников на выполнение деятельности. Человек, обладающий лидерскими качествами, способен завоевать авторитет у сотрудников за счет хорошего знания дела, умения сформулировать конкретные способы действия даже в экстремальных ситуациях, возглавить работу группы.

Без наличия лидерских качеств деятельность руководителя (непосредственно возглавляющего коллектив) не может быть достаточно эффективной. При наличии лидерского потенциала руководитель, как правило, сам является сильным мотивирующим фактором для других, в случае же его отсутствия руководителю приходится прикладывать дополнительные усилия для организации взаимодействия с подчиненными или привлекать в качестве посредника неформального лидера из членов коллектива. Особенно возрастает значимость лидерского потенциала в ситуации нетрадиционной или угрожающей для членов коллектива или в ситуации реорганизации. Только человек обладающий лидерскими качествами может получить кредит доверия на изменение ситуации и проведение коренных реорганизационных изменений.

## 6.1. анализ по уровням управления организацией

Распределение лидерского потенциала в различных звеньях управления:

уровень потенциала	I	II	III	IV
высокий	80%	29%	72%	50%
средний	0	29%	14%	17%
низкий	20%	42%	14%	33%

Видно, что при общем, достаточно высоком уровне развития лидерского потенциала во всех звеньях управления, в *среднем руководящем звене* (уровень начальников управлений) он несколько ниже, чем в I или II. Это может отражаться в отсутствии у ряда руководителей хорошего контакта с коллективами и об отсутствии неформального авторитета. С учетом того, что ряд руководителей низового звена очень хорошо подготовлен к должностному росту ставит некоторых руководителей среднего звена в ситуацию борьбы за власть, что может приводить к возникновению потенциально конфликтных ситуаций и снижению общей эффективности деятельности.

## 7. Ролевой репертуар в групповой работе

Для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей. В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

**1. работа** по содержанию - разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;

**2. организация групповой работы** - оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;

**3. создание благоприятной** социально-психологической атмосферы в группе - анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

1. аналитик - человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов.

2. генератор идей - человек, ориентированный на новых решений, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом.

3. эрудит - человек, компетентный в своей области, знающий его в мелочах и ориентированный на еще большее углубление в конкретное содержание, способен выступать в качестве эксперта.

4. критик - человек, ориентированный на поиск обоснований. он сконцентрирован на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения.

5. разработчик - человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

1. организатор - человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям.

2. координатор - человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором).

3. контролер - человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдение последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов.

4. тренер - человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

1. эмоциональный лидер - человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения.

2. диагност - человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам.

3. интегратор - человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы.

## 7.1. анализ по уровням управления организацией

7.1.1. Роли в работе по содержанию распределяются следующим образом:

Роль	I	II	III	IV
1. аналитик	1	2	1	
2. генератор идей		2	1	1
3. эрудит	1	1	1	
4. критик				
5. разработчик	2	3	3	3

Необходимо обратить внимание на отсутствие позиции критика во всех уровнях управления и специалистов. Это может быть связано как с отсутствием человека, ориентированного на подобный вид деятельности, так и с общей установкой коллектива на поддержание благоприятных отношений. Конечно, содержательная позиция критика ориентирована на углубление обоснований принимаемых решений, подготовку более разработанных предложений, проверенных на уровень аргументации. Однако, в реальных коллективах позиция критика часто воспринимается как критиканство и не поощряется со стороны коллег. Продуктивность критической позиции должна задаваться лидером или организатором группового процесса с учетом того, что без нее сами решения, принимаемые группой, будут мало эффективны.

Видно, что в высшем звене управления «вакантными» является позиция генератора идей. Такое положение может приводить к отсутствию свежих идей. способных в корне изменить взгляд на ситуацию.

В среднем звене управления заполнены все роли (кроме критика). однако следует обратить внимание на то, что роли «аналитик», «генератор идей», «эрудит» представлены одними и теми же людьми, что может привести к нарушению баланса ролей. В случае отсутствия этих сотрудников оставшиеся участники не смогут работать эффективно.

В низовом звене управления позиции «аналитик», «генератор идей», «эрудит» имеют по одному исполнителю, что также может привести к дисбалансу ролей.

Особую тревогу вызывает распределение ролей в звене специалистов. Здесь практически полностью отсутствуют исполнители ролей «аналитик», «генератор идей», «эрудит», не говоря уж о «критике». В подобной ситуации группа специалистов не может быть эффективна при решении инновационных задач, требующих нестандартного подхода. Наличие большого количества «разработчиков», свидетельствует об установке сотрудников на исполнительскую деятельность.

Роли по организации групповой работы распределяются следующим образом:

Роль	I	II	III	IV
1. организатор	2	1	1	3
2. координатор	2	2	1	1
3. контролер		2	1	1
4. тренер	1			

По данной «номенклатуре» ролей все уровни управления имеют по 1-2 исполнителя, за исключением роли «тренера», представленной лишь одним исполнителем в высшем звене управления. Подобное положение может приводить к тому, что будет затруднен процесс профессиональной и социальной адаптации вновь приходящих сотрудников и процесс внутрифирменного обучения.

Важно также то, что в высшем звене управления не занятой осталась позиция «контролера». Это может привести к тому, что в контроль скорее эпизодическим, причем по прецеденту, т.е. к нему будут прибегать не в качестве регулярного обычного процесса, а в ситуации экстремальной («пожарной») при возникновении сбоев в работе.

Роли по регулированию отношений в группе распределяются следующим образом:

Роль	I	II	III	IV
1. эмоциональный лидер	3		2	4
2. диагност	1		1	1
3. интегратор	1	2	1	

Особую опасность вызывает отсутствие эмоциональных лидеров в среднем звене управления. Сопоставляя общую ориентацию коллектива организации на отношения (создание и поддержание благоприятного климата) с невысоким лидерским потенциалом в данном звене управления (п. 6.1) можно предположить, что эффективная деятельность подразделения может быть нарушена из-за отсутствия поддержки идей и предложений руководителей со

стороны подчиненных. Особенно важно, что при отсутствии эмоционального лидера, коллектив становится особенно нестабильным в ситуации изменений, что может привести к повышению сопротивления инновациям и блокированию работы по реорганизации.

### 7.2. анализ по функциональным направлениям

Роль	Президент	1-й Вице-Президент	Вице-Президент	Вице-Президент
1. аналитик		3	1	
2. генератор идей		2	2	
3. эрудит		2		
4. критик				
5. разработчик	4	1	6	

Роль	Президент	1-й Вице-Президент	Вице-Президент	Вице-Президент
1. организатор	1	1	3	1
2. координатор	1	1	3	1
3. контролер	2	1		
4. тренер		1		

Роль	Президент	1-й Вице-Президент	Вице-Президент	Вице-Президент
1. эмоциональный лидер				
2. диагност				
3. интегратор				

## 8. Удовлетворенность должностным статусом

Под удовлетворенность должностным статусом понимается общая (генерализованная) оценка человеком уровня собственных достижений на данный момент времени, оценка этих достижений как положительных и соответствующих его притязаниям на данный момент. Параметр удовлетворенности / неудовлетворенности должностным статусом является очень важным составляющим оценки работы (как соответствующей целям и запросам субъекта) и ценности самой организации (как способствующей или препятствующей достижению индивидуальных целей субъекта). Важно иметь в виду, что измеряемая удовлетворенность является субъективной оценкой человека, и может мало коррелировать с его реальными возможностями.

### 8.1. анализ по уровням управления организацией

Удовлетворенность статусом	I	II	III	IV
высокая	100%	57%	42%	50%
средняя	0	14%	29%	0
низкая	0	29%	29%	50%

Видно, что при наличии различий в среднем в организации достаточно велик уровень удовлетворенности статусом. Он несколько снижается на



уровне низового звена управления, что может свидетельствовать о высоком стремлении руководителей отделов продвинуться на следующую иерархическую ступеньку. Особенно явно неудовлетворенность проявляется у г-на 1, достаточно сильно неудовлетворенна своим положением г-жа 2. В случае длительного неудовлетворения данной потребности может начаться отток профессионалов, однако продвижение специалистов данного уровня может быть проведено только при наличии подготовленного резерва на данные должности (см. п. 10). Компромиссным способом решения данной проблемы может стать расширение полномочий руководителей данного уровня и рост количества исполнителей.

## 9. Ориентация на продвижение

Под ориентацией на продвижение мы понимаем установку человека на продвижение либо по иерархической лестнице (вертикальная карьера), либо по углублению своего профессионализма и выходу в новые направления деятельности (горизонтальная карьера).

### 9.1. анализ по уровням управления организацией

В высшем звене управления ориентация на продвижение присутствует у большинства сотрудников. При этом часть сотрудников (фамилии) в данный момент рассматривает свою позицию как полностью соответствующую ожиданиям и не стремится продвинуться по должностной лестнице. Другие пока не определились в оценке собственного стремления к росту (фамилии).

По типу карьеры можно отметить, что присутствует ориентация как на горизонтальную (г-жа 3), так и на вертикальную карьеру (г-н 1). Особенно важно, что присутствует ориентация на овладение новыми областями деятельности и выход на уровень транспрофессионала (г-н 4) и работа в позиции наставника (г-жа 5).

В среднем звене управления ориентация на продвижение также присутствует у большинства сотрудников. Не ориентирован на рост как на вертикальный, так и горизонтальный лишь г-н 7. Достаточно низко в настоящее время выражена ориентация на продвижение у г-на 8. Особенно важно, что у части персонала (г-н 9 и г-жа 10) ориентация на продвижения, в силу ограниченности уровней карьеры по данному направлению, модифицируется в стремление расширить количество подчиненного ему персонала.

В низшем звене управления ориентация на продвижение присутствует практически у всех, кроме г-на 11. Однако и здесь выражена ориентация на два типа карьеры:

г-н 3 (осознавая ограниченность карьерной лестницы и нынешней ситуации в организации), также как и г-н 4 ориентирован на горизонтальный рост, сопровождающийся ростом численности подчиненного персонала. Г-н 12, находящийся еще в периоде адаптации к должности и высокому статусу, ориентируется в настоящее время скорее на профессиональный рост. овладение самой специальностью глубоко и во всех тонкостях. В данной ситуации он особенно нуждается в поддержке всех начинаний, способствующий росту его навыков как специалиста и профессионала.

В звене специалистов у всех кроме (г-на 13) присутствует очень высокая ориентация на продвижение. Причем из большинства ориентированного на карьерный роста г-н 14, который в настоящее время более ориентирован

на рост профессионализма. Г-жа 15 ориентирована на карьерный рост, сопровождающийся не столько расширением и изменением обязанностей, сколько расширением внефирменных контактов и связей.

### 10. Наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва

По резервом понимается наличие сотрудников, готовых к продвижению на следующую должность. В рамках кадрового аудита оценка сотрудников с точки зрения их готовности к продвижению проводилась по ряду параметров:

- ориентация на задачу
- управленческие роли, типичные для данного сотрудника
- навыки проектирования
- сверхнормативная активность
- инновационный потенциал
- обучаемость
- наличие лидерского потенциала
- ориентация на рост (должностной или профессиональный).

На каждом уровне управления наиболее существенными становился свой набор параметров по которому и проводился отбор кандидатов в резерв.

#### 10.1. анализ по уровням управления организацией\*

I	Ориентация на задачу	Управленческая роль	Навыки проектиров	Сверхнормат. акт.	Инновационный потенц.	Обучаемость	Лидерский потенциал	Ориентация на рост
1. фамилии	-	У, Р, А .О.	+	+ -	-	+ -	+	+
2.	-	У	-	+ -	-	+	-	-

Для оценки готовности к продвижению на высшем уровне управления в качестве основных были выделены следующие параметры (в порядке убывания значимости): лидерский потенциал, сверхнормативная активность, инновационный потенциал.

Проведя сортировку по данным параметрам, были выделены следующие кандидаты в «резерв» (в порядке убывания):

II	Ориентация на задачу	Управленческая роль	Навыки проектиров	Сверхнормат. акт.	Инновационный потенц.	Обучаемость	Лидерский потенциал	Ориентация на рост
1. фамилии	-	У, А	+ -	+	- +	+	- +	+
2.	+	У, О	+	+	+	+	-	+

\* (+) - качество развито высоко;

(+ -) - качество развито в средней степени;

(-) - качество не развито (или не проявлено).

У - управленческая роль «управленец», А - управленческая роль «администратор», О - управленческая роль «организатор», Р - управленческая роль «руководитель».

Для анализа готовности к продвижению на среднем уровне управления в качестве основных были выбраны следующие параметры: навыки проектирования, инновационный потенциал, сверхнормативная активность.

Проведя сортировку по данным параметрам, были выявлены следующие кандидаты в резерв на продвижение (в порядке убывания): ...

III	Ориентация на задачу	Управленческая роль	Навыки проектиров	Сверхнормат. акт.	Инновац. потенц.	Обучаемость	Лидерский потенциал	Ориентация на рост
1. фамилии	+ -	О	+	+	+	+	+	+
2.	+	У	+	+	+	+	-	+
3.	-	Р	+ -	-	+ -	+	+	-

Для оценки готовности к продвижению на низовом уровне управления в качестве основных были выбраны следующие параметры (в порядке убывания значимости): навыки проектирования, сверхнормативная активность, обучаемость.

По результатам анализа данных были выявлены следующие кандидаты в резерв на продвижение (в порядке убывания):...

IV	Ориентация на задачу	Управленческая роль	Навыки проектиров	Сверхнормат. акт.	Инновац. потенц.	Обучаемость	Лидерский потенциал	Ориентация на рост
1. фамилии	-	У, О	+ -	-	-	-	-	-
2.	-	О	-	+ -	-	+	-	+
3.	-	О	-	+ -	-	+ -	+	+

Для оценки готовности к продвижению на уровне специалистов в качестве основных были выбраны следующие параметры (в порядке убывания значимости): лидерский потенциал, навыки проектирования, управленческая роль (руководитель, организатор).

По результатам анализа данных были выявлены следующие кандидаты в резерв (в порядке убывания): ...

## 11. Социально-психологический климат организации и особенности ее корпоративной культуры

### 11.1. Социально-психологический климат организации

При анализе был выявлен ряд причин, по-видимому, определяющих состояние социально-психологического климата организации. В целом эти причины могут быть сгруппированы следующим образом:

1. Отсутствие системы оценки труда
2. Неэффективность взаимодействия между подразделениями.
3. Отсутствие представления о перспективах развития организации.

1. Отсутствие обоснованной и измеряемой системы оценки эффективности работы подразделений и отдельных специалистов приводит к возникновению у персонала чувства дискомфорта и тревоги, которые усугубляются превалярованием в отношениях «начальник - подчиненный» критических замечаний над поощрением. У персонала нередко создается впечатление, что замечаются только их ошибки, а не достижения.

Для разрешения данной проблемы необходимо:

- разработать ясную и обоснованную систему оценки эффективности деятельности каждого подразделения и, по возможности, каждого из сотрудников.
- учитывая высокую ориентацию персонала на отношения, проводить специальные мероприятия (совещания, информационные листы, собеседования) по предоставлению сотрудникам обратной связи об их работе.

2. Проблема неэффективности взаимодействия касается прежде всего Юридического управления и Управления автоматизации. В силу неопределенности (отсутствия четкой закреплённости) ответственности, данные подразделения, являясь монополистами своих услуг, склонны минимизировать оказание помощи другим подразделениям, что приводит к затормаживанию деятельности последних. Причины указанной проблемы не обязательно лежат в плоскости личностной несовместимости между представителями подразделений. Скорее из надо искать в области управленческой технологии и стимулирования (поскольку указанные подразделения относятся к обеспечивающим основной производственный процесс).

Некоторые трудности во взаимодействии вызывает Учетно-операционный отдел после закрытия операционного дня. Обращение ряда подразделений о проведении операций выполняются, но уже в режиме дополнительной сверхурочной работы, что вызывает дополнительные сложности для сотрудников. Они идут навстречу заинтересованным сторонам, но, как правило, это остается без поощрения.

Для преодоления данной проблемы целесообразно:

- пересмотреть положение о подразделениях и включить в них ряд дополнительных услуг (по сопровождению деятельности Других подразделений).
- в целях развития предпринимательской организационной культуры, разработать систему оплаты данных услуг по отдельной статье.
- по отношению к Учетно-операционному отделу в качестве дополнительной меры возможно внедрение «гибкого» графика работы для той части сотрудников, которые включены в цепочку прохождения документов операционного дня.

3. Наиболее важным параметром, влияющим на социально-психологическую атмосферу в организации, является отсутствие у персонала общих целей и представлений о перспективах развития банка. По-видимому, большая часть сотрудников (в т.ч. высшего и среднего уровня управления) воспринимают лишь ту часть общего процесса, в которую они включены непосредственно, в силу чего создается фрагментарное представление о личной ситуации, в которой находится организация, и возможностях ее развития. Такое положение может порождать в сотрудниках неуверенность в собственном будущем. В то же время отсутствие четко сформулированных целей и перспектив развития не способствует личностному отношению к це-

лям и ценностям организации и, соответственно, создает феномен наемного работника, выполняющего узкий круг обязанностей.

Для преодоления данного комплекса причин целесообразно:

- проводить специальные мероприятия по информированию персонала о ситуации в организации, ее ближайших и перспективных планах,
- привлекать сотрудников организации к разработке перспективных программ деятельности организации, в т.ч. путем создания специальных временных рабочих групп (под подготовку и реализацию перспективных проектов).

## **11.2. Корпоративная культура организации**

Под корпоративной культурой понимаются такие особенности персонала как цели, ценности, правила, нормы поведения, психологические установки, предопределяющие поведение людей в организации. Как правило, корпоративная культура является признаком, связывающим всех сотрудников организации, независимо от уровня должности, пола и возраста. Обычно корпоративная культура создается вместе с организацией и может быть предметом либо целенаправленного управленческого воздействия, либо неосознаваемым феноменом, живущим «своей собственной жизнью». Она, наряду с технологией и нормативными правилами, входит в ряд наиболее существенных параметров, регламентирующих существование организации.

Для понимания особенностей корпоративной культуры было проведено исследование организационной культуры. Диагностика организационной культуры включала в себя определение предрасположенности, ориентации персонала на определенные организационные ценности. По результатам исследования были выявлены особенности организационной культуры по уровням управления и функциональным направлениям.

### *11.2.1. особенности организационной культуры по уровням управления*

На уровне высшего управленческого персонала доминирует бюрократическая организационная культура, которая характеризуется наличием персонала, способного действовать по определенным правилам и в рамках заданной технологии, существованием сильной власти и ориентацией всех сотрудников на подчинение этой власти, жестким единоначалием сильного руководства, доминированием интересов организации над интересами сотрудников.

На среднем уровне управления доминируют органическая и предпринимательская оргкультура.

- Первая (органическая) возникает, когда технологический процесс жестко и определенно не разделяется по отдельным исполнителям, а предполагает участие всех в достижении цели. Для эффективного функционирования данной организационной культуры необходимо наличие сотрудников ориентирующихся на коллективистские ценности, чувство общности. Данный тип организационной культуры предполагает власть авторитетного лидера, который «выбирается» путем сопоставления целей деятельности и путей их достижения, которые он предлагает, с видением сотрудников организации. Интересы сотрудников в данной оргкультуре учитываются ровно настолько, насколько они согласуются с общими целями.
- Вторая (предпринимательская) - возникает в ситуации, когда каждый из

сотрудников ответственен за своей участок работы, и свободен проявлять в этих рамках максимум инициативы. Данный тип организационной культуры предполагает наличие сотрудников, ориентированных на индивидуальные ценности (получение максимальной прибыли, развитие своего направления деятельности). Сотрудники, приверженные ценностям такой культуры, как правило, обладают ярко выраженной инициативой, способностью выходить за пределы задач. Для них критерием оценки эффективности деятельности является получение прибыли и оплаты за свой труд. Они готовы подчиняться тому руководителю, который обладает способностью предлагать эффективные пути решения проблем, ориентирован на удовлетворение потребностей каждого и создание условий для самореализации.

На уровне низового звена управления преобладающей является бюрократическая организационная культура, с некоторыми «вкраплениями» предпринимательской и органической. Причем, для руководителей Учетно-операционного отдела, Отдела рекламы и связей с общественностью и Юридического управления характерно преобладание бюрократической оргкультуры, у руководителей фондового отдела и отдела внешнеэкономической деятельности обнаружено присутствие предпринимательской культуры, а у заместителя руководителя Управления автоматизации доминирует органическая организационная культура.

В звене специалистов в примерно равной степени проявляются и органическая и предпринимательская оргкультуры с минимальной представленностью бюрократической. Преобладает предпринимательская организационная культура у сотрудников отдела внешнеэкономической деятельности, отдела по работе с населением и Казначейства.

Данная картина распределения типов может быть связана как с технологическими особенностями деятельности, так и с личностно-психологическими особенностями персонала. Мы считаем вполне адекватным доминирование бюрократической организационной культуры среди руководителей и сотрудников подразделений, занимающихся проведением операций или контрольной деятельностью (учетно-операционный отдел, Юридическое управление), а также преобладание предпринимательской организационной культуры у руководителей и сотрудников подразделений, занимающихся основной производственной деятельностью (Казначейство, Управление по развитию и координации деятельности внешних подразделений, отдел по работе с населением, отдел внешнеэкономической деятельности, фондовый отдел). Основные трудности могут быть вызваны доминированием бюрократической оргкультуры среди руководителей высшего звена.

#### *11.2.2. особенности организационной культуры по функциональным направлениям*

В направлении г-на 1 все сотрудники придерживаются бюрократической оргкультуры, и, соответственно, ожидают от своего руководителя четких и определенных указаний, точной системы оценки эффективности, жесткой власти и всех других атрибутов, присущих данной оргкультуре.

В направлении г-на 2 примерно в равной степени представлены бюрократическая, органическая и предпринимательская оргкультуры. Однако сам руководитель более ориентирован на бюрократический тип. что может поро-

ждать трудности в управлении сотрудниками, ориентированными иначе, которых в данном направлении более половины.

В направлении г-на 3 наблюдается конфликт между общей установкой руководителя на инициативу, собственную активность каждого исполнителя, творческий подход к делу и преобладающей ориентацией подчиненных на бюрократический тип оргкультуры.

В подразделениях, подчиненных г-ну 4 также наблюдается противоречие между установкой самого руководителя на бюрократическую оргкультуру и ориентацией сотрудников на органическую и предпринимательскую оргкультуру. В подобной ситуации используемые методы управления могут восприниматься как неадекватные и порождать негативную реакцию у сотрудников, которые ориентированы не столько на подчинение нормам и правилам, сколько либо на получение результата и материального вознаграждения, либо на установление коллективистских отношений и получение поощрения от авторитетного лидера. По информации, собранной в процессе диагностики именно этого и не могут получить некоторые сотрудники данного направления, которые считают целесообразным свое переподчинение (напр.,.....). Однако оргкультурная диагностика показывает, что если и производить переподчинение, то либо включать данные подразделения в направление г-на 2., либо, полагаясь на гибкость в реализации управленческой деятельности, в направление г-на 3.

### **III. Выводы и предложения**

#### **III.1. Выводы**

1. Организация построена по традиционному функциональному принципу, предполагающему реализацию трех (укрупненно) направлений деятельности. Во-первых, реализацию основных функций (напрямую связанных с осуществлением целей организации) - направление г-на 1 и г-на 3. Во-вторых, функции обеспечения - в основном направление г-на Президента и г-на 3. В-третьих, функции обслуживания - в основном направление г-на 4.

Каждая из функций в основном передана соответствующим подструктурам, отчетывающимся непосредственно перед руководством. В рамках сегодняшней структуры, по-видимому, предпринята попытка объединения однородных видов деятельности, имеющих место в организации. При этом ощущается отсутствие перекрестных связей между функциональными направлениями. Это означает, что решения, связанные с более чем одним функциональным отделом, принимаются, как правило, на уровне высшего руководства.

Можно с высокой степенью уверенности предположить, что в сегодняшней ситуации появляется значительное число межфункциональных (межструктурных) проблем (проблем организации в целом), что требует введения, с одной стороны, предпринимательской ответственности ведущих подразделений, а, с другой - установления особых горизонтальных связей между подразделениями не только на уровне высшего руководства. При этом важнейшей задачей организации на ближайший период (с точки зрения внешнего контура управления) просматривается обеспечение прогноза и мо-

нительных изменений, происходящих а) на рынке предоставляемых услуг и б) в области технологий.

2. В настоящее время слабая представленность на высшем уровне управления ориентации на задачу может привести к снижению активности организации в целом в достижении конкретных результатов деятельности. Отсутствие ориентации на задачу в звене специалистов, которые и должны в первую очередь заниматься непосредственной реализацией проектов, может в будущем привести к существенному снижению производственных показателей. Особенно опасно то, что специалисты, не ориентированные на задачу, не могут быть достаточно эффективными в роли руководителей, что усложняет выбор кандидатов для продвижения и формирование кадрового резерва.

Необходимо обратить внимание на отсутствие позиции «критика» во всех уровнях управления и на уровне специалистов. Это может быть связано как с отсутствием людей, ориентированных на подобный вид активности, так и с общей установкой коллектива на поддержание благоприятных отношений.

В высшем звене управления «вакантной» является позиция генератора идей, что не способствует появлению новых, нестандартных идей и решений, способных в корне изменить взгляд на ситуацию. Важно также то, что в высшем звене управления не занятой осталась позиция «контролера». Это может привести к тому, что к контролю будут прибегать не в качестве регулярного обычного процесса, а в экстремальной («пожарной») ситуации при возникновении сбоев в работе.

В среднем звене управления роли «аналитик», «генератор идей», «эрудит» представлены одними и теми же людьми, что может привести к нарушению баланса ролей. В случае отсутствия этих сотрудников другие члены коллектива, скорее всего, не смогут работать эффективно. Точно также в низовом звене управления позиции «аналитик», «генератор идей», «эрудит» имеют по одному исполнителю, что также может привести к дисбалансу ролей.

На наш взгляд, распределение управленческих ролей на среднем уровне управления является не вполне адекватным и может свидетельствовать о невысоком уровне организационного потенциала организации. В будущем это может проявиться в трудностях структуризации деятельности, неэффективности организационной структуры. Кроме того, отсутствие достаточного потенциала «организаторов» может затруднять процессы нормирования (описания и закрепления способов деятельности) и реорганизации. В том случае организация будет действовать не столько по правилам, сколько вопреки им, каждое подразделение будет стремиться к уникальности, что осложнит создание целостной управленческой системы, достаточно независимой от конкретных исполнителей.

Особую тревогу вызывает распределение ролей в звене специалистов. Здесь практически полностью отсутствуют исполнители ролей «аналитик», «генератор идей», «эрудит», не говоря уж о «критике». В подобной ситуации группа специалистов не может быть эффективна при решении инновационных задач, требующих нестандартного подхода. Наличие большого количества «разработчиков», свидетельствует о преимущественной установке сотрудников на исполнительскую деятельность.

3. С точки зрения атмосферы можно говорить о некоторой выражено-



сти в организации неуверенности и импровизации. Для значительной части персонала очевидно, что они работают не так, как могли бы. У людей есть страх за выживание организации, хотя объективно для этого нет оснований (отсюда демонстративная радость, что другие прогорели, а мы - живы). При этом трудно, говорить, чтобы кто-то (кроме самого верхнего уровня) был готов брать на себя полноту ответственности, поскольку ответственность может вести к ошибкам, а ошибки - к наказанию. Поэтому сотрудники часто бессознательно пытаются организовать свою работу таким образом, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки. Их цель состоит нередко в том, чтобы рисковать как можно меньше и уклоняться от возможных «ударов». Все это однако не означает, что персонал «смотрит на сторону». В подавляющем большинстве, как это не парадоксально, сотрудники всерьез не думают о работе в других местах (даже если и говорят об этом).

Отсутствие культуры коммуникации в ситуации принятия совместных решений может приводить к затягиванию («передержке») заседаний, которые, скорее всего, нередко проходят в напряженной атмосфере. При этом не трудно предположить, что, как правило, участники заседаний борются «не на жизнь, а на смерть», чтобы провести или провалить то или иное решение, хотя каждый из них в конечном итоге догадывается, что принятое решение мало кого . удовлетворит. При этом сверхнормативная активность достаточно высока среди работников высшего и низового уровней управления, но несколько снижается на среднем уровне. Хотя, в целом ее уровень на опускается ниже 35%, и этого вполне достаточно для сохранения активности индивидуального поведения в организации.

4. Анализ демонстрирует очень высокую ориентацию персонала на овладение новыми знаниями и приемами работы, в также высокую скорость обучения. Все это может быть эффективно использовано в целях развития организации за счет разработки и реализации специальных программ внутрифирменной подготовки.

5. При общем достаточно высоком уровне развития лидерского потенциала во всех звеньях управления, в *среднем руководящем звене* (уровень начальников управлений) он несколько ниже. Это может выражаться в отсутствии у ряда руководителей хорошего контакта с подчиненными и в отсутствии неформального авторитета. С учетом того, что ряд руководителей низового звена очень хорошо подготовлен к должностному росту, для некоторых руководителей среднего звена может возникнуть ситуация борьбы за власть, что способно привести к возникновению потенциально и актуально конфликтных ситуаций и снижению управляемости «по вертикали».

Однако, особую опасность вызывает отсутствие эмоциональных лидеров в среднем звене управления. Сопоставляя общую ориентацию коллектива организации на отношения (создание и поддержание благоприятного климата) с невысоким лидерским потенциалом в данном звене управления можно предположить, что эффективная деятельность подразделений может быть нарушена из-за отсутствия поддержки идей и предложений руководителей со стороны подчиненных. Особенно важно, что при отсутствии эмоционального лидера, коллектив становится особенно нестабильным в ситуации изменений, что может привести к повышению сопротивления инновациям и блокированию работы по реорганизации.

6. Анализ свидетельствует, что в среднем в организации достаточно

высок уровень удовлетворенности сотрудников своим статусом. Он несколько снижается на уровне низового звена управления, что может свидетельствовать о высоком стремлении руководителей отделов продвинуться на следующую иерархическую ступень.

### **///.2 Предположения о ключевых проблемах организации**

Проведенный анализ позволяет выдвинуть следующие предположения о центральных проблемах организации.

1. Трудности с осуществлением диверсификации деятельности. Имеются в виду прежде всего проблемы, связанные с работой по поиску новых сегментов рынка, разработкой и внедрением новых видов услуг.

2. Невысокая скорость реагирования организации в целом и отдельных подразделений, в частности, на изменение рынка и запросов потребителей.

3. Напряженные отношения между отдельными функциональными подразделениями и уровнями управления.

4. Внутренняя неготовность большей части сотрудников к принятию и поддержанию изменений на фоне возложения ответственности за внедрение изменений исключительно на высшее руководство.

### **///.3. Предложения по повышению эффективности использования имеющегося кадрового потенциала**

Для эффективного использования имеющегося потенциала сотрудников необходимо:

1. Создать условия для возникновения и поддержания предпринимательской оргкультуры, для чего приступить к осуществлению понятных и перспективных нововведений, обеспечить включение той части персонала, которая предпринимательно ориентирована, к подготовке и реализации изменений, поощрение инициативы и реального достижения результата.

2. Осуществить поэтапно процесс децентрализации, начиная с делегирования внутренней предпринимательской ответственности (т.е. ответственности за результат) отдельным подразделениям, прежде всего отвечающим за основной производственный процесс.

3. Создать условия для совместной групповой работы наиболее перспективным сотрудникам, объединяя их для решения конкретных и перспективных задач в гибкие временные структуры. Результаты их деятельности должны быть легко измеряемы и контролируемы, а достигнутые успехи - позитивно поощряемы (как материально, так и морально).

4. Сформулировать долгосрочную перспективу деятельности организации, которая бы была вполне реальной, вдохновляющей персонал на достижение высоких результатов профессиональной деятельности.

#### **IV. Рекомендации по индивидуальным программам подготовки управленческого персонала**

##### **IV. 1. Программа развития навыков деловой коммуникации**

Рекомендуется:

фамилии

Программа направлена на развитие поведенческого репертуара в ситуации делового общения, развитие навыков понимания партнеров и учет особенностей ситуации взаимодействия при выборе оптимальной линии поведения.

##### **IV.2. Программы развития навыков управленческого общения, организации групповой и командной работы**

Рекомендуются:

фамилии

Программы ориентированы на развитие навыков диагностики подчиненных, планирования и организации групповой работы, реализации систем контроля и поощрения персонала, а также принципам ролевой дифференциации, организации процесса решения творческих задач в группе.

##### **IV. 3. Тренинг личностного роста**

Рекомендуется:

фамилии

Программа направлена на раскрытие личностного потенциала, анализ причин и преодоление проблем взаимодействия с партнерами, овладение навыками гибкого поведения в конфликтных ситуациях.

##### **IV.4. Тренинг управленческого мышления (анализа ситуаций, принятия и реализации решений, планирования)**

Рекомендуется:

фамилии

Программа направлена на развитие навыков управленческого анализа, выделения проблем, нахождения путей их разрешения, умения планировать и организовывать процесс достижения целей, выделять критические точки и разрабатывать технологии контроля оценки достижения результата.

##### **IV.5. Тренинг проектного менеджмента**

Рекомендуется:

фамилии

Программа направлена на овладение технологией и методологией проектного менеджмента, развитие навыков определения и постановки целей, анализа ситуации, оценки вероятности событий, разработки проектов и путей достижения целей.

## **V. Рекомендации по подготовке кадровых программ организации**

### **1. Программа формирования и внедрения корпоративной культуры организации**

Определение и формулирование цели и миссии организации.

Определение основных задач развития организации на ближайший, средне- и долгосрочный период.

Формирование и фиксация в правилах, нормах и символах основных принципов организации по следующим параметрам:

- **осознание себя и своего места в организации** (индивидуализм или кооперация)
- **коммуникативная система и язык общения** (письменная-устная, открытая-закрытая)
- **внешний вид, одежда и презентация себя на работе** (наличие формы, ограничений по выбору одежды)
- **осознание времени, отношение к нему и использование** (жесткость временного расписания)
- **взаимоотношения между людьми** (ощущение единства и равенства, ранговость)
- **ценности в оценке труда** (критерии и процедуры оценки)
- **поведенческие нормы** (как себя вести в типичных и нестандартных ситуациях)
- **вера во что-то общее для сотрудников** (вера в руководство, во взаимопомощь)
- **процесс развития и научения работников** (сознательный и индивидуально организованный, регламентированный или свободный, принципы фирменной подготовки)
- **трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе, система стимулов)

### **2. Программа формирования управленческой команды**

Оценка места и задач командной работы в организации.

Определение предпочтительной организационной культуры и типа лидерства в организации.

Реализация программы, направленной на формирование управленческих команд разного уровня управления.

Разработка и реализация мероприятий по межкомандной координации и «сыгранности».

### **3. Программы обучения**

Создание системы информирования сотрудников об учебных курсах, семинарах, стажировках.

Определение порядка и норм финансирования участия сотрудников в программах обучения.

#### Организация программ внутрифирменного обучения

Тренинг делового общения

Тренинг личностного роста

Тренинг эмоциональной саморегуляции

Тренинг управленческих навыков

#### Организация программ внефирменной подготовки

Профессиональная переподготовка

Имидж-тренинги

Курсы по этике делового общения

Курсы по овладению новыми компьютерными программами

#### **4. Программа привлечения персонала**

Определение потребности в персонале (количественной и качественной на ближайшие годы).

Определение источников привлечения кандидатов на работу в организацию.

Разработка системы распространения информации о потребности организации в персонале.

Разработка технологии отсроченного набора (кандидатов, способных прийти на работу в организацию через несколько лет).

Разработка программы оценки кандидатов при приеме на работу.

#### **5. Программа оценки и стимулирования труда**

Разработка принципов оценки труда, исходя из основных целей организации на ближайшую перспективу (что должно поощряться).

Создание технологии оценки деятельности подразделений и сотрудников.

Разработка схемы оплаты труда, включающей в себя финансирование по нескольким статьям:

- ставка
- премии
- участие в прибылях (для ряда подразделений и руководителей)
- социальные программы

Разработка схемы сбора, хранения и использования информации по результатам оценки труда для использования в целях аттестации и формирования резерва

#### **6. Программа планирования карьеры, аттестации и формирования кадрового резерва**

Разработка мероприятий по оценке потенциальных способностей сотрудников к продвижению и особенностей их профессиональной мотивации при приеме на работу и при проведении регулярных аттестаций.

Проведение оценки сотрудников по результатам адаптационного периода и испытательного срока.

Использование информации по результатам оценки труда сотрудников для проведения аттестационных мероприятий.

Разработка карьерных стратегий для кандидатов на замещение основных профессиональных и управленческих позиций.

Формирование критериев отбора в резерв на различные должности и разработка текущих и перспективных мероприятий по работе с резервом.

#### **7. Программа адаптации персонала**

Определение основных проблем профессиональной и социально-психологической адаптации.

Разработка программы (перечня мероприятий) по адаптации вновь принимаемых сотрудников и сотрудников, назначенных на новую должность.

Разработка критериев оценки эффективности адаптационных мероприятий и системы финансирования программ адаптации.

Проведение адаптационных мероприятий.

Оценка эффективности адаптации.