

НЕЗАВИСИМЫЙ ИНСТИТУТ
ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ:
МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Под редакцией проф. В. В. Щербины

Москва 2004

ББК 65.9 (2) 240
УДК 331.1 (075.8)
У66

Рецензенты: доктор социологический наук, профессор М.И. Верховин
доктор философских наук, профессор Ю.М. Резник

Авторы: В.А. Александров (3.1), Т.С. Вещугина (5.2), В.И. Герчиков (3.5, 4.5), В.П. Добраев (3.3), В.С. Дудченко (4.3, 5.6), О.И. Зеленова (3.2, 4.6), Т.Н. Лобанова (5.5), Е.П. Попова (4.1, 4.2), К.В. Решетникова (4.4, 5.4), Н.В. Севастьянова (3.6), Е.И. Соболев (3.4, 4.7), С.Р. Филонович (1.2, 2.2, 5.3), В.В. Щербина (предисл., 1.1, 1.3, 2.1, 4.1, 5.1, 5.7, 5.8).

У66 **Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование** / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 стр.

ISBN 5-901493-06-0

Представленная читателю монография - итог многолетнего исследования содержания деятельности в достаточно новой для России области управленческой деятельности - менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР). Книга возникла в процессе решения конкретной задачи – формирования и реализации программы подготовки менеджера в сфере УЧР. Это одна из первых в стране книг, делающих попытку: а) анализа подходов сложившихся в той, сфере управленческой деятельности; б) уточнения и осмысления специфики этой области деятельности; в) формирования, на этой основе, оригинальных концепций деятельности менеджеров в сфере УЧР и их вузовской подготовки.

Опираясь, на ресурсно-функциональную модель содержания менеджерской деятельности, авторы рассматривают менеджмент в сфере УЧР как специализированную, но достаточно широкую область менеджерской деятельности. Содержание последней связывается с привлечением, активизацией, развитием и рациональным использованием человека, как важнейшего ресурса деятельности деловой организаций.

Большое место в книге уделяется: функциям, направлениям и технологиям деятельности менеджера в сфере УЧР. В основу подготовки менеджера в сфере УЧР кладется широкий перечень поведенческих дисциплин (экономика, социология, психология и др.) и специфический набор управленческих дисциплин и управленческих технологий.

Книга написана сотрудниками (в том числе и нештатными) кафедры Управления человеческими ресурсами Государственного университета - Высшая школа экономики. В ее основе опыт, накопленный ее авторами в сфере преподавательской, научной и практической (управленческой и консультационной) деятельности. Среди авторов книги ряд ученых и специалистов, широко известных не только в России, но и за рубежом. Книга задумана и написана в полемичном, дискуссионном ключе. Думается, что она будет интересна и полезна: ученым, работающим в поле менеджерских дисциплин; преподавателям вузов на факультетах менеджмента, социологии, психологии, экономики; управленческим консультантам; управленцам-практикам, работающим в сфере УЧР; топ менеджерам крупных деловых организаций; аспирантам и студентам.

ISBN 5-901493-06-0

ББК 65.9 (2) 240

© Коллектив авторов, 2004
© В.В. Щербина, 2004
© Независимый институт гражданского общества, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание	3
Предисловие	5

Раздел I.

МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. ПОЗИЦИЯ МЕНЕДЖЕРА И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ПОДГОТОВКИ	11
1.2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЖАНР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	26
1.3. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	48

Раздел II.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: БАЗОВЫЕ ТЕОРИИ И ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	75
2.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	96

Раздел III.

НАПРАВЛЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА	109
3.2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	150
3.3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕКОНСТРУКЦИЯ	178
3.4. РЕКРУТИНГ В РОССИИ: ПОДХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	195
3.5. ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, ДИАГНОСТИКА, УПРАВЛЕНИЕ	212
3.6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА (ОПЫТ ЗАРУБЕЖНОЙ ФИРМЫ)	231

Раздел IV. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

4.1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМА КЛАССИФИКАЦИИ И СИНТЕЗА	248
4.2. ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ1	264
4.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	282
4.4. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ	309
4.5. РОЛЬ ОКЛАДА В ФОРМИРОВАНИИ ЗАРАБОТКА РАБОТНИКА	325
4.6. ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ БЕЗРАБОТНЫХ В РОССИИ	333
4.7. ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГЛАЗАМИ КОНСУЛЬТАНТА	354

Раздел V. ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5.1. СОЦИОЛОГО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	359
5.2. ПСИХОЛОГО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ	396
5.3. МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СРЕДСТВА ДИАГНОСТИКИ	409
5.4. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ	425
5.5. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	446
5.6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ	480
5.7. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УСПЕШНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУДУЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ	495
5.8. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА СОСТАВА ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП	508

ПРЕДИСЛОВИЕ

Представленная монография — это коллективный труд преподавателей, ученых и специалистов, работавших на кафедре управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики в период с 1999 по 2004 год. Мы рассматриваем данную книгу как итог поисков сотрудников кафедры, направленных на решение задач подготовки управленца нового типа — менеджера в сфере управления человеческими ресурсами. Этот проект реализовывался в рамках программы подготовки специалиста, а затем и магистра в рамках специальности «менеджмент организации».

Книга содержит изложение сформированных на кафедре представлений, во-первых, о содержании достаточно новой для России области управленческой деятельности — менеджменте в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР); во-вторых, о логике и содержании подготовки менеджера этого типа.

В монографии формулируются выработанные на кафедре представления: а) о специфике позиции менеджера в системе управления деловой организации; б) об особенностях позиции менеджера по УЧР среди других менеджерских специализаций; в) о содержании ряда направлений практической деятельности, которые авторы относят к менеджменту в сфере УЧР; г) о содержании управленческих технологий, применяемых в указанной области; д) о некоторых теоретико-методологических проблемах, возникающих в рамках той или иной сферы деятельности менеджера по УЧР; е) о содержании некоторых предметных дисциплин и базовых управленческих теорий, лежащих в основе подготовки менеджеров этого типа; ж) о концепции вузовской подготовки менеджера; з) о логике подготовки специалиста этого типа и специфике курсов, читаемых в рамках данной специализации.

Потребность в написании этой книги для авторов вытекала из того факта, что специфика позиции и содержание деятельности специалиста этого типа в отечественной литературе слабо осмыслена, а специалистов этого профиля в стране практически не готовят.

Что касается Запада, то там появление такого рода специалистов (во всяком случае на уровне деклараций), а также введение самого названия (HRM), восходит к 70-м гг. XX в. и связано с теоретической и практической деятельностью экономистов, работавших в рамках проблематики стратегического управления и управления персоналом. Именно они первыми осознали факт, что человек в современной деловой организации, действующей в условиях динамичного рынка и жесткой конкуренции за ресурс, выступает не только объектом управления, но и наиболее ценным ресурсом. В него необходимо

вкладывать деньги, его надо развивать и рационально использовать. В связи с этим в системе менеджерской подготовки кадров многих стран начало формироваться особое направление в подготовке менеджера – HRM.

Оставляя пока за кадром вопрос о том, как и в какой степени были реализованы на практике эти посылки на Западе, еще раз подчеркнем, что деловые организации России сегодня не менее остро нуждаются в специалистах такого типа. Между тем элементы менеджерской деятельности в сфере УЧР в практике современных служб персонала представлены слабо и фрагментарно. Содержание их деятельности слабо артикулировано. Сама эта деятельность вряд ли может быть рассмотрена как полноценная менеджерская деятельность. А поскольку в стране не готовят специалистов такого типа, сегодня некому взять на себя задачу по реорганизации и рационализации служб персонала в полноценные менеджерские службы даже в крупных деловых организациях.

Еще одним основанием, провоцирующим и способствующим формированию концепции подготовки менеджера по УЧР, стал тезис, что представления о содержании деятельности менеджера по УЧР, сложившиеся к настоящему времени на Западе, и логике подготовки этих специалистов соответствующего профиля не могут быть использованы нами напрямую при подготовке менеджера в сфере УЧР. Дело в том, что:

во-первых, как явствует из анализа литературы и общения с западными специалистами, концепция подготовки и деятельности менеджера по УЧР, по факту, строилась, как правило, на базе и в рамках положений практически и исключительно одной науки – экономической;

во-вторых, знания поведенческих наук (социология, психология, политология и культурология, социальная антропология и др.), прямо ориентированных на изучение природы человека, социальных групп, отношений власти, институциональных требований к человеку как участнику деятельности и социального взаимодействия, в рамках такой логики подготовки менеджера не были востребованы (или востребованы в весьма ограниченных пределах). Для нас же изначально было очевидно, что без привлечения к подготовке менеджера в сфере УЧР указанных предметных дисциплин, эффективная менеджерская деятельность по работе с персоналом деловой организации как с ресурсом оказывается фикцией;

в-третьих, в итоге сама область деятельности, обозначенная как менеджмент в сфере УЧР, как специализированная и высоко профессиональная область менеджерской деятельности на Западе так и не сложилась. Основой для такого утверждения для нас выступает деятельность менеджеров по финансам, технике и технологии, маркетингу и информатике. На практике, в рамках реализации указанных моделей основные функции управленцев, отвечающих за рациональное использование человека как ресурса, во многих деловых организациях взяли на себя топ менеджеры и линейные руководители;

в-четвертых, оказалось, что и на Западе представления о субъектах и содержании деятельности менеджера и особенности его позиции в организации не были достаточно четко артикулированы;

Все это стимулировало постановку проблемы подготовки менеджера по УЧР в другой плоскости.

Перед нами встала проблема конструирования специфики деятельности менеджера по УЧР, по аналогии с другими развитыми сферами менеджерской деятельности. Кроме того возникла проблема формирования логики подготовки менеджера с опорой на достаточно серьезную подготовку в сфере поведенческих наук, которые мы, наряду с экономикой, рассматривали как базовые.

Ориентируясь на решение первой проблемы, мы попытались решить следующие задачи:

1) выявить специфику позиции менеджера по сравнению с другими представителями системы управления деловой организацией;

2) выявить специфику менеджера по УЧР по сравнению с управленцами, включенными в традиционную область управленческой деятельности, именуемую управлением персоналом;

3) выявить специфику этой категории управленцев по сравнению с представителями топ менеджмента, определяющими стратегические ориентиры политики в сфере УЧР;

4) выявить специфику менеджера по УЧР по сравнению с менеджерами других специальностей на основе специфики того типа ресурса, с которым приходится работать менеджеру этого класса;

5) определить те функции и направления деятельности, которые в принципе могут и должны составлять содержание деятельности менеджера в сфере УЧР.

В основе нашего понимания позиции менеджера в системе управления лежала мало известная в России модель менеджмента, восходящая к представлениям А. Чендлера и П. Друкера. Менеджмент трактовался ими как одно из многих направлений практической управленческой деятельности, сложившихся в деловых организациях. Он связывался с задачей рационализации управленческой деятельности в различных сферах.

В качестве основания профессиональной дифференциации менеджеров авторы рассматривают тип ресурса, с которым приходится работать тому или иному типу менеджера – финансы, информация, техника и технология, люди и др. Сами же менеджеры рассматриваются как специализированные, инновационно-ориентированные штабные специалисты, содержание деятельности которых связано с организацией деятельности. Поскольку же управленческая деятельность в сфере УЧР в современной деловой организации связана не только с работой штатного сотрудника организации – менеджера, но и с работой управленческого консультанта, важное место в книге занимает специфика деятельности консультанта в сфере УЧР.

На основе предложенной модели менеджмента нами была создана, во-первых, модель деятельности менеджера в сфере УЧР; во-вторых, концепция вузовской подготовки специалиста этого типа.

Деятельность менеджера по УЧР трактуется как работа по привлечению, активизации, развитию и рациональному использованию человеческого ресурса в организации. При этом сам менеджмент в сфере УЧР, во-первых, противопоставляется тому, достаточно известному и проработанному в России, направлению управленческой деятельности, которое обычно именуют управлением персоналом, а во-вторых, политики в сфере управления человеческими ресурсами. В книге делается также попытка определить достаточно широкий перечень направлений указанной деятельности, как уже существующих, так и потенциально возможных.

Опираясь на созданную модель деятельности менеджера в сфере УЧР, авторы монографии создали новую оригинальную концепцию подготовки специалиста этого типа. Отправной точкой для подготовки такого специалиста является специфика человека, как специфического и особо ценного ресурса, необходимого организации.

Работа с этим типом ресурса изначально предполагает получение будущим специалистом знаний, наработанных в рамках целого ряда предметных дисциплин и средств, созданных в их рамках. Таковыми должны стать поведенческие науки (социология, психология, отчасти политология и культурология и др.) и экономика. Хотя подробное изложение содержания этих дисциплин не нашло отражение в книге, именно эти дисциплины выступают базой для подготовки менеджера в сфере УЧР. В рамках управленческих дисциплин нами были выделены направления деятельности, с которыми может быть идентифицирована деятельность менеджера в сфере УЧР.

Указанная логика реконструкции менеджмента в сфере УЧР нашла отражение и в концепции подготовки менеджера. Нами были выделены несколько блоков, необходимых для подготовки специалиста этого типа. Речь идет о дисциплинах, а) имеющих статус базовых и специальных управленческих теорий, б) характеризующих отдельные направления деятельности менеджера в сфере УЧР, а также в) управленческих технологиях (часто созданных в рамках предметных дисциплин, которые необходимо освоить менеджеру этого типа).

Структура книги предполагает изложение теоретических моделей менеджмента и менеджмента в сфере УЧР. Кроме того, она включает изложение двух базовых (по отношению к менеджменту в сфере УЧР) управленческих теорий (теории организации и организационного поведения); описание важнейших направлений деятельности, формирующихся в рамках менеджмента в сфере УЧР; изложение технологий управления, применяемых в менеджменте в сфере УЧР (представлены авторскими разработками); обсуждение спорных теоретико-методологических проблем, затрагивающих разные

стороны деятельности менеджеров и консультантов в сфере УЧР, а также проблем преподавания разнородных курсов, ориентированных на подготовку менеджера по УЧР.

Следует отметить еще две особенности предлагаемой читателю книги. Во-первых, формируя большинство из разделов данной монографии, авторы стремились остро проблематизировать содержание того направления управленческой деятельности, которую они обозначили как менеджмент в сфере УЧР. В рамках этой логики содержание того или иного раздела давалось не в качестве некоего научного или образовательного канона, но как один из возможных подходов к решению конкретной дискуссионной проблемы.

Во-вторых, авторы исходили из того, что уже в силу жанра, в основе всех глав монографии, описывающих отдельные направления деятельности в рамках сферы УЧР, должны лежать сугубо специфические, авторские точки зрения. Каждая из них может стать предметом научной полемики.

В-третьих, особенностью книги является то, что авторы стремились дать изложение содержания той или иной темы в рамках практической деятельности менеджера в сфере УЧР в увязке с проблемами преподавания данного содержания в рамках тех или иных учебных дисциплин.

Ставя в качестве конечной цели предложить свое видение проблемы вузовской подготовки полноценного специалиста, способного рационализировать работу с человеческим ресурсом, сотрудники кафедры изначально осознавали, что, реализуя ее, они включаются в долгосрочный, трудоемкий, сложный и даже, амбициозный проект, результаты которого сложно предугадать. Для авторов изначально было очевидно, что уже в силу неразвитости практики менеджмента в сфере УЧР в нашей стране и недостаточного опыта подготовки специалистов в этой сфере, все направления деятельности, связываемые нами с менеджментом в сфере УЧР, и соответствующие учебные дисциплины не могли быть представлены в книге достаточно полно.

Сегодня мы можем говорить лишь о первых шагах, связанных с реализацией предложенной нами концепции подготовки менеджера этого типа. Очевидно, что проверка оправданности и эффективности ее основных положений требует более длительных перспектив.

При всех сделанных оговорках, мы, тем не менее, считаем, что и в нынешнем виде данная книга будет полезна специалистам. Ее содержание может быть востребовано в качестве: а) как возможной модели для организации практической деятельности в сфере УЧР; б) ориентира для подготовки специалистов данного профиля в вузах; в) основания для возможной плодотворной научной полемики.

По нашему мнению, монография может представлять интерес для разных категорий специалистов, имеющих то или иное отношение к менеджменту в сфере УЧР. В качестве таковых мы рассматриваем:

- ученых, исследующих феномен менеджмента (в частности, менеджмент в сфере УЧР);

- топ-менеджеров крупных деловых организаций, заинтересованных в создании эффективных менеджерских подразделений по работе с персоналом;

- менеджеров по работе с персоналом, озабоченных проблемой эффективности, структурирования и профессионализации своей сферы деятельности;

- управленческих консультантов, обслуживающих эту сферу деятельности;

- преподавателей вузов, работающих в сфере подготовки менеджеров и связанных со сферой менеджмента по УЧР;

- аспирантов, работающих над диссертациями в рамках данной исследовательской проблематики и др.

Говоря об авторах данной монографии, считаем важным подчеркнуть, что в написании книги принимали участие не только штатные сотрудники кафедры, но и ряд ученых и специалистов по управлению, основная деятельность которых связана с консультативной и менеджерской практикой в деловых организациях, сотрудничавших с кафедрой в этот период.

Считаем необходимым в конце предисловия привести в алфавитном порядке полный список фамилий авторов, участвовавших в написании коллективной монографии, с указанием их научных регалий:

Доктор экономических наук, профессор В.А. Александров; кандидат психологических наук, старший преподаватель Т.С. Вешугина; доктор социологических наук, профессор В.И. Герчиков; доктор философских наук, профессор В.Л. Добраев; доктор социологических наук, профессор В.С. Дудченко; старший преподаватель О.И. Зеленова; кандидат психологических наук, доцент Т.Н. Лобанова; кандидат социологических наук, доцент Е.П. Попова; кандидат экономических наук, доцент К.В. Решетникова; старший преподаватель, Н.В. Севастьянова; старший преподаватель Е.И. Соболев; доктор физико-математических наук, профессор С.Р. Филонович; доктор социологических наук, профессор В.В. Щербина.

От имени авторов книги – В.В. Щербина.

Раздел I.

МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. ПОЗИЦИЯ МЕНЕДЖЕРА И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ПОДГОТОВКИ

В данной главе предпринята попытка разобраться в серьезной проблеме, возникшей в сфере теории и практики управления. Речь идет о выявлении специфики менеджмента как вида управленческой деятельности, а также об определении и уточнении содержания понятий «менеджер» и «менеджмент». Мало употребляемые в России вплоть до конца 80-х гг., сегодня они столь популярны, что практически вытеснили понятия «управление» и «управленец».

Обозначенная проблема является отнюдь не схоластической, ибо от ее решения, в частности, зависят ответы на вопросы о содержании менеджерского образования в России, востребованности и эффективности работы тех специалистов, которых готовят российские вузы, и многое другое.

Попробуем обозначить проблемы, которые в настоящее время требуют своего решения. К любым ли видам управленческой деятельности и типам управленцев применимы термины «менеджмент» и «менеджер»? Кого из управленцев можно назвать менеджерами? В чем состоит специфика менеджмента и менеджера? Давно ли существует менеджмент как направление практической деятельности, где и при каких условиях он возник и начал формироваться? Что обусловило появление менеджмента? Является ли менеджмент наукой или только видом практической деятельности? Существовал ли менеджмент в СССР, существует ли менеджмент в современной России? Как должна строиться подготовка менеджера? К организациям какого типа приложим термин «менеджмент»? Ответы на эти и многие другие вопросы звучат весьма разноречиво.

Термины «менеджмент» и «менеджер» широко и неоднозначно употребляются в отечественной и зарубежной литературе. Обращение к англоязычным корням этих слов не дает четкого ответа на вопрос об их семантике. Так, англо-русский словарь определяет «менеджмент» через перечисление таких понятий, как «владение», «распоряжение», «управление», «руководство»,

«умение справляться» [В.Д. Аракин и др. 1991, с. 321]. В полном объеме они не находят отражения ни в одной из существующих в науке точек зрения по вопросу о содержании данного термина.

Однако, несмотря на разнообразие позиций, можно выделить два укрупненных и диаметрально различающихся подхода, используемых при анализе этой проблемы.

А. Наиболее распространенной и тиражируемой точкой зрения является следующая.

Термин «менеджер» не применим к определению владельца организации, но вполне оправдан для обозначения любого наемного профессионального управленца, работающего в любой организации [см., например: Ансофф, 1989; Mintzberg, 1980]. Будучи достаточно распространенным на Западе, этот взгляд является практически единственным и не проблематизируемым в нашей стране [Кравченко, 1990].

Такая трактовка менеджмента порождает ряд следствий.

Во-первых, вполне логичной становится точка зрения, что менеджмент и менеджеры существовали еще во времена египетских фараонов и Н. Макиавелли [Кравченко, 2000; Хойруп, Хансен, 2000].

Во-вторых, к менеджерам начинают относить буквально всех специалистов, работающих в сфере управления: администраторов в отеле или ресторане, линейных мастеров на заводе, заведующих секциями мягких игрушек в универмаге, начальников ДЭЗ, бухгалтеров и даже политиков.

В-третьих, в качестве основы деятельности менеджера начинают выделять универсальную практико-управленческую (фактически административную) составляющую. Именно поэтому в управленческой литературе в последнее время очень часто пишут о подготовке и работе менеджеров-универсалов — «менеджеров дженералистов» [Mintzberg, 1980].

В-четвертых, практически единственным основанием для различения работников управления, именуемых менеджерами, становится их ранг в управленческой иерархии. Любимая и часто тиражируемая классификация менеджеров — их деление на стратегических, координационных и оперативных [Мескон и др., 1993].

В-пятых, сфера приложения труда менеджера становится фактически неограниченной. В этом плане часто говорят и пишут о менеджменте применительно к социальной сфере, искусству, деятельности в муниципальных и государственных учреждениях, в благотворительных организациях, политике и т.д.

Как представляется, такая трактовка сущности менеджмента и менеджера на практике порождает проблемы, возникающие в сфере, как подготовки, так и использования специалиста. Поскольку менеджмент здесь рассматривается как синоним вечно существовавшей управленческой деятельности, то подготовка менеджера (несмотря на многочисленные декларации о «современном менеджерском образовании») на деле зачастую воспроиз-

водит формы подготовки администратора в том его виде, как это понимал еще А. Файоль.

Проблема же здесь состоит в том, что современная деловая организация базируется на принципах функциональной специализации и разделения труда, в то время как многие отечественные учебные программы вузов соответствующего профиля демонстрируют ориентацию на подготовку управленца-универсала. Итог — неэффективность управления в деловых организациях и проблема слабой востребованности специалиста такого профиля. Именно такая трактовка менеджмента породила кризис менеджерского образования в нашей стране, вылившийся в закрытие ряда факультетов менеджмента в вузах.

Б. Несмотря на популярность рассмотренного выше взгляда, на Западе эта точка зрения не является единственной. С конца XIX в. начинает формироваться альтернативный взгляд на менеджера и менеджмент. К наиболее ярким фигурам, попытавшимся, так или иначе, определить сущность менеджмента с иных позиций, можно отнести П. Друкера, Дж. Дункана, Ф. Тейлора, А. Чендлера, Дж. Шелдрейка и других специалистов [см.: Друкер, 2000; Дункан, 1996; Тейлор, 1991]. Они пытались рассматривать менеджмент как особый жанр и особую сферу управленческой деятельности, а менеджера — как особый тип управленца.

Для приверженцев этой точки зрения характерны стремление определить специфику функций и позиции менеджера в организации в сравнении с другими типами управленческой деятельности, рассмотреть появление менеджмента в контексте исторического процесса, связать его появление с определенной фазой развития общества и экономики, а также с определенным географическим пространством; выявить факторы, обусловившие его появление. Кроме того, они стремятся показать, как появление менеджеров меняет политику организации, механизмы ее функционирования, формы и методы управления, а также экономику и жизнь социума в целом.

Следует оговориться, что в работах перечисленных выше авторов взгляд на менеджера и менеджмент не выступает в виде законченной, целостной и непротиворечивой концепции. Речь идет скорее об авторах, имеющих похожие позиции по некоторым вопросам и полемизирующих по другим вопросам. Однако определенное сходство их взглядов при анализе сущности менеджмента позволяет говорить о существовании некоего единого подхода при изучении феномена менеджмента.

Этот подход уже на уровне постановки проблемы представляется более оправданным и продуктивным, поскольку позволяет решить, во-первых, часть собственно научных задач (осмысление и объяснение многих процессов, происходивших в сфере управления на протяжении последних 100–150 лет на Западе и последних 80 лет в нашей стране; анализ актуальных проблем управления и тенденций, прогнозирование грядущих изменений в сфере управления); во-вторых, ряд практических проблем (оценка качества современ-

ного менеджерского образования в России, определение ориентиров для его совершенствования).

Итак, что же включают в себя понятия «менеджер» и «менеджмент»?

1. Термин «менеджмент» не может рассматриваться как синоним термина «управление», а «менеджер» — как синоним любого наемного управленца-профессионала как минимум по двум причинам.

=> Специфичность терминов «менеджмент» и «менеджер» наглядно просматривается на фоне других терминов, используемых в английском языке для обозначения того, что в России именуется единым понятием «управление». Наряду с термином «manage», являющимся родовым для «management», здесь активно используются такие понятия, как «control», «conduct», «direct», «govern», «administrate» и другие. Очевидно, что каждый из них фиксирует нюансы смысловой нагрузки, связанные с различием управленческих функций.

=> Известно, что термин «менеджмент» изначально возник для обозначения особого жанра и сферы управленческой деятельности, подчеркивая ее особую, инновационную, творческую, поисковую «природу», связанную с тем, что сегодня именуется «совершенствованием системы управления и повышением эффективности деятельности». По мнению Ф.Тейлора, который впервые ввел термин в оборот, он был необходим для обозначения некоего особого жанра управленческой деятельности, принципиально отличного от традиционных форм управления [Тейлор, 1991].

2. Новый жанр управленческой деятельности сформировался в определенной (западной) культуре, в определенном месте (страны протестантского Запада) и в определенный период истории (период формирования зрелого индустриального общества примерно в середине XIX в.) [Шелдрейк, 2001], причем возникновение менеджмента стало возможно лишь на определенном этапе развития индустриального общества. Условия для появления менеджмента как вида деятельности зародились в связи с проблемой массового производства и массовых продаж [Chandler, 1977].

3. Сфера возникновения менеджмента — деловые организации, работающие на рынок. Непосредственными факторами, стимулировавшими этот процесс, стали трансформация западного капитализма, его переход от «предпринимательского» (или «семейного») к новому типу капитализма, который обычно обозначается как «менеджерский капитализм». Для первого этапа западного капитализма было характерно наличие небольших узкопрофилированных деловых организаций семейного типа (производственных, сервисных и коммерческих), производивших ограниченный объем продукции, где функции владения собственностью и управления совмещались в одном лице, которое обладало всеми необходимыми техническими навыками.

С переходом ко второму этапу возникли крупные, многоцелевые, сложные производственно-коммерческие организации — фирмы, совмещавшие функции массового производства и продажи производимого продукта, актив-

но действующие на рынке. Именно в таких организациях функции владения собственностью и управления деятельностью были впервые разведены, так как навыков хозяина более не хватало для обеспечения технических функций.

4. Среди важнейших детерминант, обусловивших появление фирм, следует особо выделить два фактора:

=> экономический — формирование массовых рынков (городских, а позже национальных), обеспечивших условия для массового производства и массовой продажи произведенных товаров (услуг);

=> технологический — появление технологий массового производства и продажи, обеспечивающих саму возможность работы организации на удовлетворение потребностей этих рынков [Chandler, Tedlow, 1985].

5. Процесс формирования менеджерского капитализма наиболее детально описан А. Чендлером. Согласно его концепции, период перехода от семейного к менеджерскому капитализму был долгим и мучительным (например, в США он длился примерно с 1850 по 1920 г.) и определялся процессами, происходившими в производственных и коммерческих предприятиях, — сначала передачей собственниками части управленческих функций наемным специалистам по управлению, а затем почти полной утратой собственниками контроля за их деятельностью и постепенным переходом управленческих функций в руки узкоквалифицированных специалистов-профессионалов.

6. В числе важнейших факторов, побудивших собственников пригласить для участия в управлении предприятиями специалистов со стороны, можно назвать формирование производственно-коммерческих организаций — фирм. Такие организации, по Чендлеру, характеризовались следующими чертами:

— крупные размеры;

— многосекционная, а позже и многоблочная структура;

— совмещение как минимум двух разнородных направлений деятельности — массового производства и массовой продажи;

— активная работа на рынке;

— использование разнородных и сложных технологий [Chandler, 1977].

В терминологии современной теории организаций (Дж. Томпсон, П. Лоуренс и Дж. Лорш) такие объединения рассматриваются как разновидность сложных или комплексных коммерческих организаций [Пью, Хиксон, 1977]. Именно укрупнение и усложнение деятельности организаций сделало далее невозможным совмещение в полном объеме функций собственника и управленца. Массовое же привлечение к управлению крупными и сложными многоцелевыми организациями наемных специалистов обозначило рубеж революции в управлении. Появление в управлении наемных профессионалов положило начало длительному процессу рационализации системы управления. В результате данные специалисты (во всяком случае, одна из групп этих специалистов) постепенно взяли на себя все стратегические функции управ-

ления, а владелец в итоге практически утратил контроль за деятельностью организации [Chandler, Tedlow, 1985].

7. Появление и постепенное повышение влияния наемных управленцев-профессионалов, жизнь и благополучие которых напрямую зависели от выживания организаций [Гвишиани, 1998], в сочетании с ориентацией на потребности рынка постепенно изменили политику организации, привели к отказу от предпринимательских стратегий, связанных с ориентацией на единовременную максимизацию прибыли, и способствовали формированию долгосрочных стратегий, ориентированных на обеспечение постоянного развития и повышения способности организации к выживанию [Chandler, 1962].

8. Новая задача формирования долгосрочных стратегий развития организации, ориентирующихся на работу с длительными перспективами, в сочетании с традиционной потребностью обеспечения повседневного оперативного управления в сфере производства и продаж, привели к формированию нового типа функционально разделенных, многосекционных организационных структур, состоящих:

– из ряда достаточно автономных подразделений, выполняющих функции производства и продажи, где наемные узкоспециализированные управленцы-профессионалы работают в оперативном режиме и обеспечивают повседневную деятельность по производству и организации продаж (линейные специалисты);

– из центрального офиса, где другой тип специалистов по управлению сосредоточен на решении долгосрочных стратегических и поисковых задач, связанных с организационным развитием.

Именно последнюю группу управленцев, ориентированных на долгосрочное развитие организации, А. Чендлер и рассматривал как менеджеров. Характерно, что менеджеры (работающие в офисе) были, по Чендлеру, полностью выключены из задач оперативного контроля и управления базовой деятельностью, что и обеспечивало им возможность работать на длительную перспективу — задачу долгосрочного развития организаций. Таким образом, далеко не все наемные профессионалы-управленцы рассматривались А. Чендлером как менеджеры.

9. Представления А. Чендлера о логике формирования и специфике управленческой позиции менеджера могут быть существенно дополнены. Так, в организационно-управленческой литературе широко известен анализ позиции менеджера и специфики его деятельности П. Друкера. Специфику позиции менеджера он попытался выявить через сравнение с позициями владельца организации, администратора-бюрократа, политика и т.д. по следующим характеристикам: ориентации, цели, характер и содержание деятельности, отношение к проблеме эффективности и т.д. Согласно его представлениям, она заключается в следующем.

Во-первых, в изначально инновационном (по терминологии П. Друкера — предпринимательском) характере деятельности менеджера, проявляющемся в ориентации на постоянный поиск новых, более эффективных способов организации деятельности, что предполагает право на риск. Это принципиально отличает работу менеджера от администратора (бюрократа в веберовском понимании) и бухгалтера, которые «по определению» не склонны к инновационной деятельности и работают в режиме выполнения установленных правил. В то же время эта позиция отчасти роднит менеджера с собственником — основателем предприятия, изначально находящимся в инновационной позиции и склонным к риску.

Во-вторых, в содержании его деятельности — это единственный тип управленца в организации, основная задача которого напрямую связана с инновационной деятельностью, активизацией и развитием имеющихся ресурсов, а также форм их рационального использования (что не встречается среди других типов управленцев).

В-третьих, в своеобразном отношении к проблеме обеспечения эффективности деятельности, другими словами, в стремлении менеджера обеспечить неуклонное повышение эффективности деятельности организации. Это принципиально отличает его от администратора (бюрократа в веберовском понимании), работающего в рамках заданных правил, и политика, ориентированного на реализацию социального идеала, но не озабоченного проблемой эффективности. Ориентация менеджера на повышение эффективности отчасти роднит его с собственником, заинтересованным в повышении прибыли, но различие состоит в принципиальном отказе менеджера от максимизации прибыли (что характерно для собственника в позиции управленца), а ориентации на обеспечение долгосрочного развития организации.

В-четвертых, в высокой степени идентификации менеджера с организацией и стремлении любой ценой повысить способность последней к выживанию, что стимулирует ориентацию на развитие, увеличение размера и сложности строения организации.

В-пятых, в способе определения целей своей деятельности. Это единственный тип управленца в организации, который сам определяет цели деятельности, исходя из общих целей организации и специфики области, за развитие которой он отвечает.

В-шестых, в концепции П. Друкера просматривается указание на то, что термин «менеджер» вряд ли применим к управленцу, находящемуся в линейной позиции. Хотя сам Друкер иногда и употребляет термин «линейный менеджер», говоря, например, о мастере в производственной организации, он делает оговорку: последний не отвечает всем требованиям, характеризующим представление о менеджере [Друкер, 2000].

10. Если попытаться синтезировать позицию менеджера А. Чендлера и П. Друкера и описать ее в терминах классической концепции администра-

тивного управления А. Файоля, то станет очевидно, что менеджер по всем признакам не может быть отнесен к разряду линейных руководителей или администраторов (руководителей подразделений, занятых оперативной управленческой деятельностью в базовой сфере). Он, безусловно, должен быть причислен к функциональным (штабным или офисным) специалистам.

И хотя термин «менеджмент» в концепции А. Файоля не употребляется, различие между менеджерской (функциональной) позицией и позицией линейного специалиста наглядно просматриваются и в его концепции. Если деятельность администраторов в концепции А. Файоля (где человек — объект управления), непосредственно связана с управлением людьми в процессе базовой деятельности (в модели А. Чендлера — коммерческой, производственной), то штабные специалисты заняты исключительно проблемой организации деятельности. При этом термин «организация» нами используется именно в смысле А. Файоля, «как процесс создания материальных и социальных предпосылок для эффективного управления» [Файоль, 1992]. Характерно также, что в модели А. Файоля (отражающей организационные реалии конца XIX — начала XX в.), как и в модели А. Чендлера, штабные специалисты не только выключены из сферы оперативного управления производством, но и лишены права вмешиваться в эту сферу.

11. Определение менеджера как функционального специалиста важно, но недостаточно для выявления специфики его позиции. Соотнесение позиции функционального специалиста, как его понимал А. Файоль, и менеджера в рассмотренном выше понимании показывает, что не всякий функциональный специалист является менеджером. Бухгалтер, например, ни при каких условиях не может быть рассмотрен в качестве такового. Дело в том, что менеджер изначально ориентирован на инновационную поисковую деятельность, связанную с развитием организации, в то время как работа бухгалтера по своей природе антиинновационна, изначально связана с неукоснительным соблюдением незыблемых правил, установленных извне.

12. Функционально-инновационная деятельность менеджера, ориентированная на создание условий для эффективной работы и развитие организации, изначально предполагает узкую специализацию [Тейлор, 1991]. Характерно, что сам А. Файоль применительно к производственной организации выделял несколько возможных областей применения штабных специалистов, деятельность которых связана с организацией условий для управления, и, соответственно, несколько областей менеджерской специализации. В качестве таковых он, в частности, называл технико-технологическую, финансовую, защитную (юридическую и собственно социальную) и т.д. Сегодня этот перечень существенно расширился, однако серьезной проблемой остается вопрос выявления оснований для выделения специализаций при подготовке менеджера к деятельности в реальной организации.

13. На наш взгляд, большинство оснований, используемых ныне для обозначения специфики того или иного направления менеджмента (построенные по специфике избранной методологии, типу объекта управления, месту в системе иерархии, предметной области, в которой создавались те или иные модели менеджмента, и т.д.), малопригодны для определения сфер специализации в системе менеджерского образования.

Так, популярный термин «инновационный менеджмент» [Векша, 1999], подчеркивающий специфику используемой методологии, вряд ли может быть положен в основу специализации менеджерского образования, поскольку ориентирует не на жанр осуществляемой деятельности (ибо специфика менеджмента изначально инновационна), а на определенные исходные теоретико-методологические представления, лежащие в основе понимания этой деятельности. Использование этого термина вполне оправдано при соотнесении с деятельностью менеджеров другой методологической ориентации, однако не может быть применимо для определения профиля специализации.

Термин «кадровый менеджмент» (или «менеджмент по персоналу») [Травин, Дятлов, 1997] лежит в основе разделения менеджерских специализаций по объекту управления. Однако возникает вопрос: а что вообще, кроме человека и человеческой деятельности, может быть объектом управления с точки зрения современной теории организации и управления?

Сомнительными представляются и попытки вычлнить сферы менеджмента по предметному основанию. Широко известно, например, вычленение таких сфер, как социология и психология менеджмента [Шербина, 1990]. Конечно, вклад социологии, психологии и многих других дисциплин в формирование менеджмента очевиден, однако попытка построить полноценное менеджерское образование (даже в определенном секторе менеджмента) на базе какой-либо одной предметной дисциплины разрушает межпредметное поле менеджмента и существенно ограничивает «будущее» менеджера в организации.

Наконец, самое популярное деление на стратегический, координационный и оперативный менеджмент [Мескон и др., 1993] делает акцент не столько на различии функций менеджеров разной специализации, сколько на месте менеджера как управленца в управленческой иерархии. Вместе с тем карьера менеджера в современной организации строится по функциональному признаку, и достижение менеджером определенного статуса в системе властных отношений предполагает успешную работу специалиста в конкретной сфере менеджерской специализации.

14. Наиболее адекватным основанием для выделения менеджерских профессий и определения соответствующих направлений при подготовке менеджера представляется специализация по типу ресурса, с которым данный менеджер должен работать. Данная формулировка восходит к Т. Парсонсу [Parsons, 1965] и находит отражение в работах многих специалистов по об-

шей теории и социологии организаций – представителей эстонской группы (Д. Хиксон, Б. Хайнингс) и М. Крозье. Согласно их позиции, область властных полномочий менеджера и сфера реальной свободы в принятии решений в организации напрямую связаны со способностью и умением менеджера мобилизовать ключевые ресурсы деятельности в значимой для организации области и адекватно их использовать для достижения поставленной цели [Пью, Хиксон, 1997].

15. Мы уже отметили, что инновационное содержание деятельности менеджера связано с поиском, активизацией, развитием и рациональным использованием ресурсов, необходимых организации. Многообразие и различие природы ресурсов, с которыми приходится работать менеджерам, изначально предполагают функциональную специализацию, как на уровне сфер менеджерской деятельности, так и в системе менеджерского образования.

Говоря же о типах ресурсов, мы считаем необходимым обратиться к положениям двух организационных теорий инвайронментальной ориентации, делающих акцент именно на стратегических аспектах жизнедеятельности деловых организаций – «теории комплексной организации» в версии П. Лоуренса и Дж. Лорша [Lawrens, Lorsch, 1967] и «теории ресурсной зависимости» в версии Дж. Пффефера и Дж. Саланчика [Pfeffer, Salancik, 1978]. Здесь уточняется содержание понятия «организационный ресурс» и наглядно описываются типы таких ресурсов. Представители обеих теорий широко трактуют понятие «организационные и управленческие ресурсы», выделяя в качестве таковых факторы самой разной природы, необходимые для жизнедеятельности организации и реализации долгосрочных и оперативных целей.

В их концепции это природные ресурсы, техника и технология, деньги, человеческие ресурсы, информация и т.д. При этом содержание организационных и межорганизационных отношений во многом сводится к проблеме эффективного обмена ресурсами. Поскольку любой из ресурсов имеет специфическую природу, работа по активизации и рациональному использованию каждого из них требует от специалиста специфических базовых знаний, навыков и технологий. Все это предполагает существенные различия в подготовке менеджеров разного типа.

16. При формировании менеджерских специализаций в вузе следует учесть не только различие в природе ресурсов, но и ракурс работы с ними. Дело в том, что работа с ресурсами осуществляется как внутри, так и вне организации, что еще более дифференцирует направления менеджерской деятельности и сферы подготовки менеджера. Различие между деятельностью во внутриорганизационном и межорганизационном пространствах является важным фактором, оттеняющим содержание деятельности менеджера.

В некоторых современных организационных концепциях (Дж. Томпсон) все подразделения крупной многоцелевой деловой организации по сфере работы с ресурсами делятся на два принципиально отличных блока – «под-

разделения технического ядра» (ориентированные на активизацию и рациональное использование ресурсов внутри организации – отделы производства) и «подразделения буферной зоны» (ориентированные на работу с ресурсами в межорганизационном пространстве – рынок, банки, инвесторы, организации, поставщики и продавцы).

При общей ориентации на эффективность и совершенствование деятельности, различие в деятельности менеджера по этому основанию в значительной мере может быть сведено к различию условий, в которых она осуществляется. Работа менеджеров, находящихся в позиции подразделений технического ядра (например, менеджер по технике и технологии), изначально ориентирована на создание условий и строится в логике модели организации как закрытой системы. Условием успешной деятельности здесь является относительно высокая стабильность в сфере производства и предсказуемость отношений между производственными подразделениями. Деятельность же менеджера в позиции представителя буферных подразделений (например, менеджер по маркетингу) изначально предполагает работу в режиме организации как открытой системы, она задает в качестве изначальной ориентации на деятельность в условиях высокой неопределенности и слабой предсказуемости [Пью, Хиксон, 1997].

При этом подразделения буферной зоны выступают определенной защитой – «буфером», обеспечивающим условия для нормальной работы подразделений технического ядра. Таким образом, обозначение функционального специалиста и его подготовка должны предполагать обязательное построение специализации не только с учетом избранного типа ресурса, но и сферы его работы с ним. В реальной деловой организации это находит отражение в таких должностях, как менеджер по финансам, менеджер по маркетингу, менеджер по технике и технологии, менеджер по работе с информацией, менеджер по человеческим ресурсам и т.д.

17. Несмотря на то, что менеджмент является а) особым жанром практической управленческой деятельности, б) специальностью, по которой готовят менеджеров в системе высшего образования, в) дисциплиной, преподаваемой на соответствующих факультетах вузов, в то же время он вряд ли может быть выделен в самостоятельную область науки. По жанру менеджерская деятельность близка к инженерной (в том смысле, как употребляются термины «социальная» или «генная инженерия»). По своему содержанию это сугубо практическая поисковая и инновационная деятельность, включающая в себя мощные проектно-конструкторские, проектно-технологические и практико-инновационные компоненты [Щербина, 1990].

Менеджмент как разновидность «инженерной деятельности», сам, не будучи наукой, находится в тесной связи с последней, используя по мере необходимости ее знания и наработки для решения практических задач в сфере подготовки и реализации управленческих решений определенного профиля. Об-

щей с инженерией чертой этого жанра деятельности является то, что ее фундаментальные основания многопредметны. Как и любой вид преобразующей практики, он опирается на знания многих базовых дисциплин и методологий.

На наш взгляд, образцом для подготовки менеджера (в сфере взаимоотношений этой области управленческой практики с наукой) может выступать подготовка инженеров в традиционном смысле слова (подготовка специалиста по работе с техникой и технологией). Подготовка менеджера как «инженера» управленческого профиля тоже предполагает изучение основ целого комплекса фундаментальных наук. При этом, как представляется, научная составляющая подготовки менеджера (как и инженера) должна быть многопредметна и полидисциплинарна. Основопологающую подготовку менеджера должен составлять достаточно широкий набор фундаментальных предметных дисциплин, как это и делается при инженерной подготовке в технических науках.

18. Поскольку деятельность менеджеров специализирована с учетом типа ресурсов и ракурса работы с ними, базовая и специальная формы подготовки будущих менеджеров разного профиля не могут быть одинаковыми. Работа с каждым из типов ресурсов (причем в различных ракурсах – внутриорганизационном и внеорганизационном) предполагает в каждом случае изучение своего набора предметных дисциплин, дающих достаточно полное представление о природе данного типа ресурса. Кроме того, каждая специализация должна предполагать освоение студентом данного профиля специфических методов анализа состояния ресурса и технологий управления ими [Lawrens, Lorsch, 1967].

Это, в свою очередь, предполагает существенные различия, проявляющиеся: во-первых, в наборе и объеме читаемых студентам специальных управленческих дисциплин (набор базовых и специальных управленческих теорий, управленческих технологий, методологий); во-вторых, в методах анализа состояния данного типа ресурса; в-третьих, в самом перечне базовых предметных дисциплин, закладывающих у студента понимание природы того типа ресурса, с которым ему предстоит работать (экономика, математика, информатика, поведенческие науки и т.д.).

Очевидно, что при подготовке менеджера по финансам фундаментальной основой подготовки специалиста должны выступать, прежде всего, многообразные дисциплины экономического профиля и математика, а поведенческие дисциплины должны преподаваться в значительно меньшем объеме. В то же время подготовка менеджера по управлению человеческими ресурсами требует углубленных знаний именно по поведенческим наукам (социология, психология, социальная антропология и политология) и определенного объема экономической и математической подготовки.

В свете сказанного, *принятая в России и ряде других стран традиция рассматривать менеджмент как направление подготовки специалистов, форми-*

рованное в рамках и реализуемое на базе экономической науки, представляется неоправданной.

19. Существенные различия в специализированной подготовке менеджеров разного профиля, однако, не должны ставить под сомнение необходимость получения будущим менеджером любого профиля определенного объема универсальных знаний и навыков, необходимых управленцу (как научным – базовых, так и собственно управленческих). Этот элемент подготовки отчасти совпадает с описанным выше «джерналистским» представлением о содержании деятельности менеджера.

В определенном объеме этот компонент высшего образования необходим любому управленцу, так как позволяет, во-первых, менеджеру любого профиля быстрее осваивать и успешнее выполнять общеуправленческие функции, необходимые ему для осуществления управленческой деятельности в своем подразделении (начиная со второй ступени его карьеры), и, во-вторых, дает возможность менеджерам данного профиля лучше понимать друг друга (делает возможным диалог между управленцами разных специализаций и смягчает эффект дивергенции целей в организации) [Гвишиани, 1998].

Выводы

О сфере применения терминов «менеджмент» и «менеджер»:

- менеджмент практически мог возникнуть и успешно развиваться только в тех организациях и отраслях, где существовала проблема повышения эффективности деятельности и достаточно четкие критерии ее оценки;
- менеджмент мог возникнуть и развиваться лишь в тех отраслях человеческой деятельности и тогда, когда перед организацией (отраслью) со всей остротой вставала проблема дефицита ресурсов, что и обуславливало необходимость их поиска, активизации и рационального использования;
- применение терминов «менеджмент» и «менеджер» к таким жанрам управленческой деятельности, как муниципальное управление, социальная сфера и политика, весьма проблематично;
- при подготовке менеджеров система вузов России должна ориентироваться, прежде всего, на деятельность деловых организаций (производственных, коммерческих, финансовых, сервисных), в полной мере отвечающих обозначенным выше критериям.

О проблеме существования менеджмента и менеджеров в нашей стране:

- хотя термин «менеджмент» мало использовался в советской управленческой литературе и управленческой практике, можно утверждать, что примерно со второй половины 60-х – начала 70-х гг. (период, когда человеческие и природные ресурсы в России перестали восприниматься как избыточные) менеджмент как жанр деятельности уже существовал в производственных организациях;

– в период с начала и примерно до последней четверти 90-х гг., – несмотря на легализацию, популярность термина «менеджмент» и издание много-

численной отечественной и переводной литературы по менеджменту, — этот вид управленческой деятельности как ориентированный на изыскание и активизацию новых резервов управления в стране практически исчез как жанр, так как задача обеспечения эффективности деятельности и поиска дополнительных ресурсов в период передела собственности надолго была снята с повестки дня;

— в настоящее время в сфере производственных, коммерческих, сервисных и финансовых организаций активно идет процесс постепенной реанимации отечественного менеджмента в новых условиях. Начало этого этапа совпадает с концом 1998 года и связано с дефолтом (перестройка экономики, активизация производства в стране, поиск ресурсов управления);

— именно в связи с этими процессами перед отечественной системой высшего образования со всей остротой возникли проблемы: что понимать под менеджментом и как готовить менеджера в России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Аракин В.Д., Выгодская З.С., Ильина Н.Н. Англо-русский словарь (36 000 слов). М., 1991.
3. Векша Л.Н. Инновационный менеджмент. М., 1999.
4. Гвициани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. СПб., Киев, 2000.
6. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. СПб., Киев, 2000.
7. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.
8. Дятлов А.Н. Роль менеджера в управлении стратегическими изменениями // Бизнес-образование. 2000. № 2 (9).
9. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для высшей школы. М., 2000.
10. Кравченко А.И. Менеджмент. Современная западная социология: Словарь. М., 1990.
11. Кравченко А.И. Социология менеджмента. М., 1999.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
13. Муниципальный менеджмент / Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. М., 1997.
14. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
15. Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. М., 1997.
16. Романов П.В. Социологические интерпретации менеджмента. Саратов, 2000.
17. Сейтов А.А. Менеджмент в структуре современного научного знания. М., 1980.

18. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.
20. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
21. Хойрун Т., Хансен К. Главное отличие. Модель жизни современного менеджера и наука обновления. СПб., 2000.
22. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента. От тейлоризма до японизации. СПб., 2001.
23. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. М., 1997.
24. Щербина В.В. Проблема технологизации социоинженерной деятельности // Социс. 1990. № 8.
25. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
26. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge, 1962.
27. Chandler A.D., Tedlow R.S. The Coming of Managerial N.J. Capitalism. N.Y., 1985.
28. Chandler A.D. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, 1977.
29. Crazier M., Fridberg E. Actors and Systems. The Politics of Collective Action. Chicago, 1980.
30. Hales C.P. What Managers Do? //Journal of Management Studies. 1986. № 23.
31. Lawrens P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. Cambridge, 1967.
32. Mintzberg G.H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1980.
33. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to Organizations // Administrative Science Quarterly. 1965. Vol. 1.
34. Pfeffer J., Salancik G.R. The External Control of Organizations. Harper and Row, 1978.
35. Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967.
36. Wren D.A. The Evolution on Management Thought. N.Y., 1987.

1.2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЖАНР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Постановка проблемы

Прогресс цивилизации в XX в. часто связывают с возникновением особого вида социальной деятельности — менеджмента, из недр которого родились сопутствующие сферы занятости, практически незнакомые предшествующим эпохам. Одной из них является сфера управленческого консультирования. На первый взгляд, эта сфера и связанная с ней профессия представляются парадоксальными. Действительно, если управленческое консультирование — это вид бизнеса, который имеет своей целью оказание помощи в развитии других видов бизнеса, тогда почему консультант, дающий «правильные и эффективные» советы другим, не займется своим (неконсультационным) бизнесом?

С этим вопросом связаны другие. Как готовить консультантов? Какова ответственность консультанта перед клиентом, обратившимся за помощью? Как должны оплачиваться его услуги?

По нашему мнению, многие из подобного рода вопросов имеют однозначный ответ, в то время как другие — нет. В данной главе будут обсуждаться эти и другие проблемы с целью хотя бы приблизиться к их решению.

Управленческое консультирование как область профессиональной деятельности

Среди множества формулировок сути консалтинга нам представляется оптимальным определение известных американских консультантов, братьев Гордона и Рональда Липпиттов: «Консультирование — это двухсторонний процесс поиска, предоставления и получения помощи» [Lippitts, 1986]. Это определение содержит образы, которые позволяют понять специфику деятельности консультанта. Прежде всего, подчеркивается, что консультирование — это «дорога с двухсторонним движением», и это предполагает выстраивание особых отношений между консультантом и клиентом. Далее, важным элементом процесса является «поиск помощи», который может быть либо затруднен, либо облегчен в зависимости от того, какую маркетинговую стратегию консультант выбирает. Наконец, «предоставление помощи» также возможно в разных формах; здесь важнейшим оказывается деление на экспертное и процессное консультирование.

И последнее. Определение предполагает, что консультирование — это область профессиональной деятельности. Данный тезис можно рассматривать в двух аспектах. Первый касается специфики навыков и областей компетенции консультанта. Второй состоит в наличии особой отрасли и сформированности профессионального сообщества, вход в которое может быть регламентирован. Рассмотрим эти два вопроса подробнее.

История формирования отрасли

Консалтинговые компании возникли в середине XIX в. Так, в 1849 г. Сэмюэль Прайс основал фирму, которая много позднее, после многих слияний превратилась в современную компанию PriceWaterhouseCoopers (1998). (Уильям Куперс создал свою компанию лишь немногим позже — в 1854 г.) Деятельность финансовых консультантов претерпела серьезные изменения после принятия в Великобритании корпоративного законодательства (The Companies Act, 1879; the Bankruptcy Act, 1883), что переместило акцент с учета на аудит.

Первые консалтинговые компании специализировались на финансовом консультировании и аудите, и лишь в после Второй мировой войны они начали расширять спектр предоставляемых услуг. Именно так, например, компания McKinsey, основанная в 1926 г., превратилась в ведущего провайдера услуг в области стратегического менеджмента. С возникновением метода организационного развития (конец 1950 — начало 1960-х гг.) консультирование стало проникать в область «мягких» компонентов менеджмента, связанных с корпоративной культурой.

Современное состояние отрасли

Управленческое консультирование — один из наиболее динамично развивающихся отраслевых рынков (рис. 1 и 2). Наблюдавшийся спад роста и даже некоторое его сокращение в 2002 г. должно быть преодолено уже в 2003 г., и опросы показывают, что клиенты, пользовавшиеся или пользующиеся

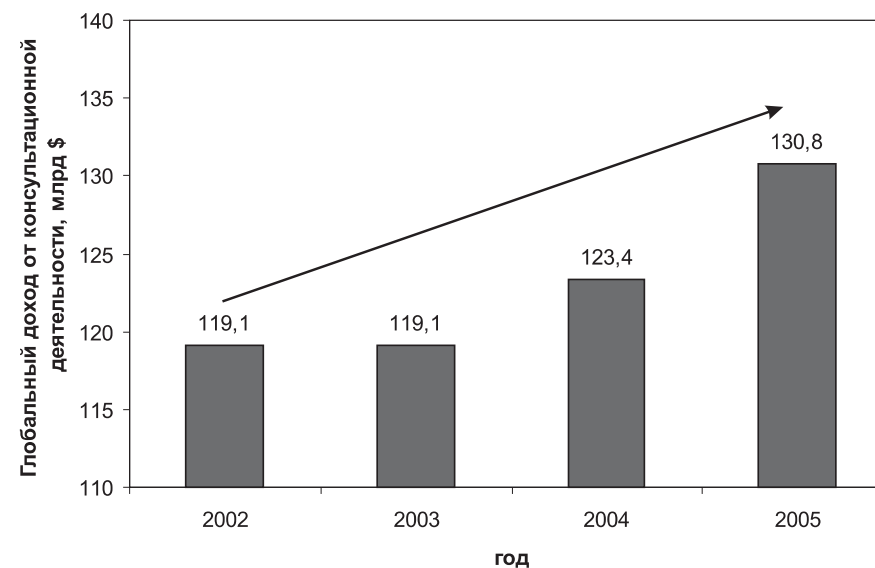


Рис. 1. Глобальный рынок управленческого консультирования и его развитие

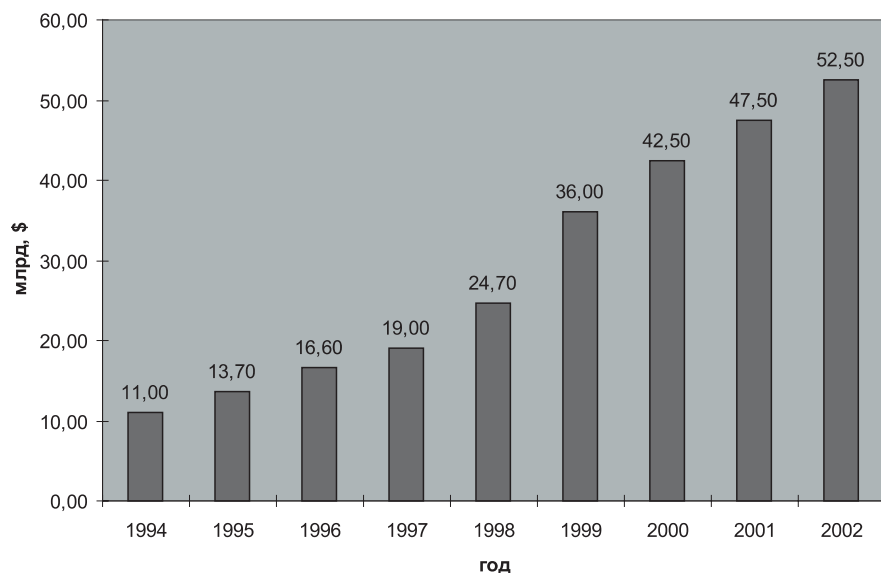


Рис. 2. Развитие рынка консалтинга в Европе¹

настоящее время услугами консультантов, собираются увеличить расходы на консалтинг.

Причины роста отрасли многообразны². Не претендуя на исчерпывающий анализ, перечислим основные.

- С ростом скорости изменения окружающей среды растет потребность в новых идеях. Между тем, ведение текущего бизнеса не дает возможности руководству компаний заниматься их поиском, потому они прибегают к аутсорсингу в виде привлечения консультантов.

- Потребность в узких специалистах (по построению организационных структур, анализу бизнес-процессов, проведению маркетинговых исследований и пр.) подталкивает компании к использованию консультантов с соответствующими компетенциями (часто на ограниченный срок).

- Ощущение важности структурированной методологии развития бизнеса возникает в организации при завершении этапа быстрого роста, когда у компании появляется возможность выбора дальнейшего пути.

- Необходимость формирования социальных сетей, в которых консультанты могут эффективно играть роль связующих звеньев.

¹ Интересный анализ этих причин приведен в книгах Ф. Чернявской [Czerniawska, 1999], [Czerniawska, 2002 (b)].

² Здесь и далее все рисунки, схемы и таблицы нумеруются отдельно для каждой главы

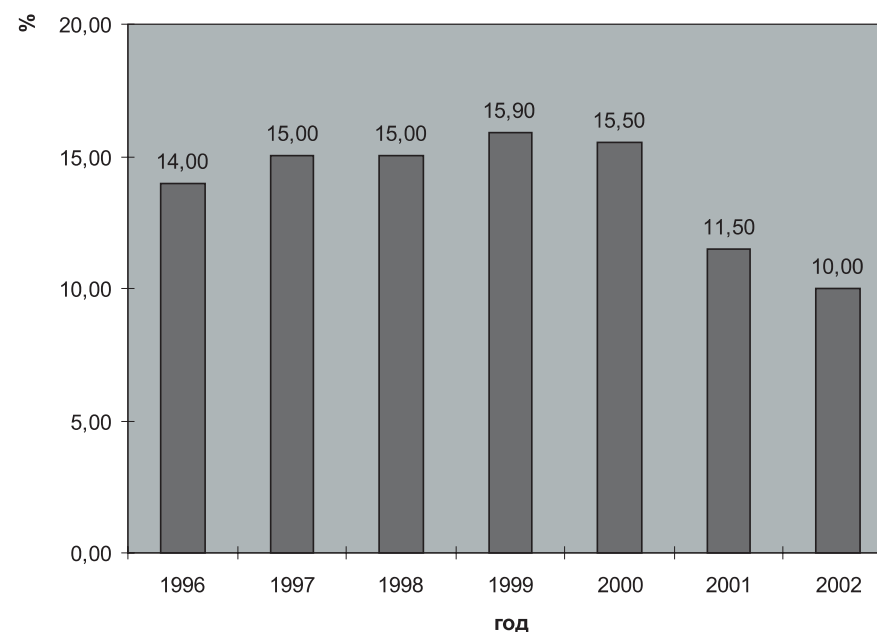


Рис. 3. Годовой рост консалтинговых услуг в Европе

- В России привлечение консультантов объясняется и острой нехваткой профессиональных менеджеров, которых можно было бы привлечь в компанию на постоянную работу.

Заметим, что перечисленные выше причины связаны с общим характером развития рынка в последние годы; они являются дополнительными к традиционному перечню причин обращения к консультантам:

- для формирования внешней независимой точки зрения;
- для объективного, беспристрастного анализа;
- чтобы рассмотреть и оценить планируемые действия или подтвердить правильность уже предпринятых действий;
- чтобы «научиться на чужом опыте»;
- когда на короткий период времени или для конкретного проекта требуются дополнительные ресурсы или специалисты;
- когда приходится принимать неприятные решения, чтобы иметь «козла отпущения»;
- чтобы иметь надежного человека, с которым можно было бы делиться секретами;
- для решения задачи, кажущейся неразрешимой, т.е. когда требуются новые идеи, дополнительная энергия или видение более широкой перспективы;

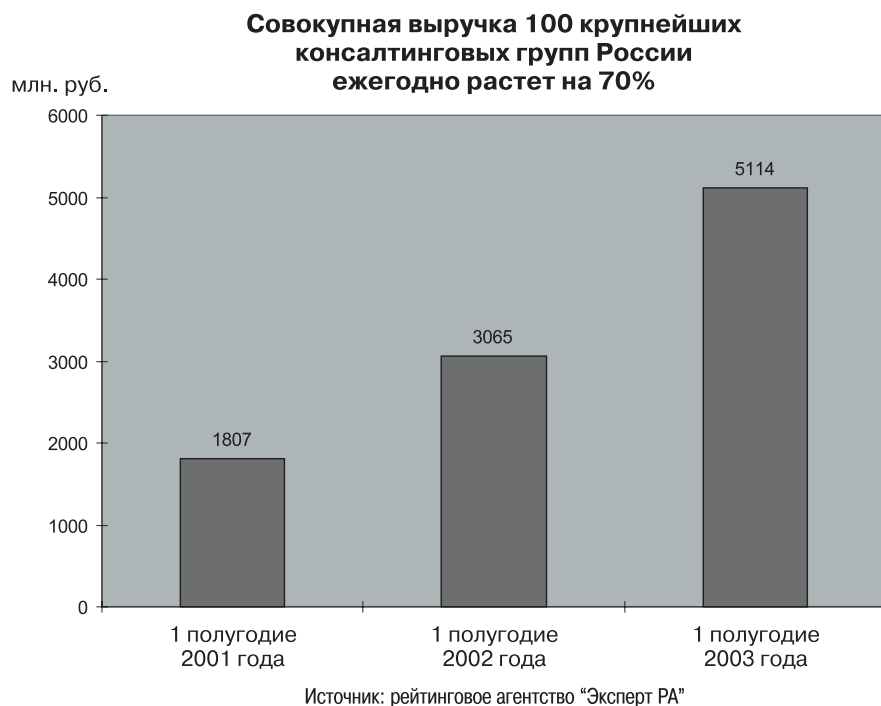


Рис. 4.

- чтобы показать, что проблемой занимаются;
- помочь подорвать чье-то лидерство.

Из рис. 3 видно, что и в Европе, традиционно отстававшей с точки зрения потребления консультационных услуг от США, наблюдается устойчивый рост спроса на эти услуги, что можно рассматривать как прямое следствие глобализации бизнеса. Еще более интенсивный рост объемов оказываемых услуг в области консалтинга наблюдается в России (рис. 4).

Детальное строение российского рынка консультационных услуг показано на рис. 5. Если проследить динамику сегментирования этого рынка, то можно заметить две важнейшие тенденции: рост доли управленческого консалтинга в рамках проектов, связанных с информационными технологиями, и увеличение спроса на консалтинг, связанный с управлением персоналом, хотя доля последнего в общем объеме рынка пока и невелика.

Помимо общего роста отрасли, в ней наблюдаются интенсивные процессы разделения компаний, слияний и поглощений. Отчасти этот процесс



Рис. 5.

стимулирован введением нового законодательства, согласно которому аудиторские фирмы теперь не имеют права оказывать консультационные услуги. Поэтому, к примеру, соответствующее подразделение компании Ernst & Young превратилось в Cap Gemini Ernst & Young (www.cgey.com), а бизнес управленческого консультирования компании PriceWaterhouseCoopers был приобретен компанией IBM, которая создала подразделение IBM Business Consulting Services (www-8.ibm.com/services/bcs/au/). Многие крупные компании, ранее не занимавшиеся консалтингом, начали развивать это направление (одним из самых ярких примеров такого рода является подразделение Business Solutions компании Microsoft (www.microsoft.com/businesssolutions)). Последнее обстоятельство весьма характерно: все больше компьютерных фирм, занимающихся системной интеграцией, осознает, что без реализации консультационного проекта в области менеджмента создание сложных и дорогостоящих информационных систем практически бессмысленно.

Таким образом, налицо быстрый рост рынка консалтинговых услуг и во всем мире, и в нашей стране. Этот вывод заставляет задуматься о двух вещах: подготовке консультантов и обучении потенциальных потребителей этих услуг.

Профессиональное сообщество

Можно констатировать, что профессиональное сообщество консультантов по управлению практически сформировалось. Ниже перечислены основные ассоциации и дана их краткая характеристика.

International Council of Management Consulting Institutes (www.icmci.org) является международной ассоциацией, объединяющей институты, связанные с управленческим консультированием; осуществляет также сертификацию консультантов по программе Certified Management Consultant.

European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO, www.feaco.org) объединяет ассоциации консультантов по экономике и управлению 21 европейской страны по принципу «одна страна – одна ассоциация») представляет более 3 600 консультационных компаний.

Association of Management Consulting Firms (www.amcf.org). Существует с 1929 г., проводит конференции, семинары и другие мероприятия для представителей консультационных фирм всего мира.

Association of Internal Management Consultants (www.aimc.org) проводит конференции, главная цель которых – установление профессиональных связей. Также осуществляет сертификацию по программе Certified Management Consultant.

Информацию о других профессиональных объединениях по управленческому консультированию можно найти на сайте Information Central for Management Consulting Worldwide (www.mcninet.com/onassociations.html).

Об активности профессионального сообщества консультантов по управлению свидетельствует производство целого ряда специализированных журналов. Ниже приводятся названия и электронные адреса некоторых изданий.

- *Management Consultant International* (ISSN: 0956-3253)
- *Journal of Management Development* (ISSN: 0262-1711)
- *Journal of Organizational Change Management* (ISSN: 0953-4814)
- *The Leadership & Organization Development Journal* (ISSN: 0143-7739)
- *Consultants News* (www.business.com/directory/management/management_consulting)

- *Consulting Magazine* (www.consultingmag.com)
- *Management Consultancy* (www.managementconsultancy.co.uk)

Информация относительно методов управленческого консультирования, тенденций развития области, проводимых профессиональным сообществом мероприятий и т.д. огромна и доступна как в печатной форме, так и через Интернет.

Теоретическая подготовка и практические навыки консультанта**Система подготовки консультантов по менеджменту за рубежом**

Крупные консалтинговые компании за рубежом обычно рекрутируют молодых сотрудников из числа лучших выпускников ведущих бизнес-школ,

получивших диплом MBA (Master of Business Administration). Вновь принятые на работу сотрудники проходят внутреннее обучение, часть из которого реализуется в форме наставничества³.

Для примера приведем принципы управления персоналом в McKinsey.

1. Отбор кандидатов, отвечающих основному критерию «жажда нового интеллектуального опыта».

2. Принцип *up or out* («вверх или уходи»): жесткие временные границы пребывания на каждой ступени карьерной лестницы.

3. Прозрачная система требований к сотруднику на каждом этапе карьеры.

4. Инструментарий, обеспечивающий сотруднику эффективную работу и продвижение вверх: тренинги, обучение, feedback (механизм обратной связи), обязанность партнеров создавать возможности для развития младших по должности, глобальная система знаний (наличие базы данных компании и обязанность сотрудников консультировать друг друга).

Как уже отмечалось, ряд институтов проводит сертификацию консультантов. Обычно для получения сертификата необходимо получить рекомендации у нескольких членов соответствующего института, представить свидетельства своей консультационной практики (необходимо иметь стаж работы не менее 3-х лет, в течение которых общая занятость в консультационных проектах должна быть не менее 1200 часов в год), а также сдать экзамены. Национальная принадлежность кандидата на получение соответствующего сертификата не имеет значения.

Состояние подготовки консультантов по менеджменту в России

В России в настоящее время существует лишь одна программа подготовки консультантов по менеджменту. Это школа консультантов по управлению и организационному развитию Академии народного хозяйства, созданная А.И. Пригожиным. Ею подготовлено значительное число консультантов, которые, как правило, работают либо в качестве индивидуальных консультантов, либо становятся создателями собственных небольших консультационных фирм.

Практика воспитания консультантов в крупных российских компаниях очень напоминает принципы обучения консультантов в западных, хотя в отечественных предпочтении чаще отдается «обучению на опыте».

Принципы построения курса «Управленческое консультирование»**и его взаимосвязь с другими дисциплинами специализации****Принципы построения курса «Управленческое консультирование»**

У курса «Управленческое консультирование» могут быть две цели. Первая – формирование у студентов представления о консалтинге как виде дея-

³ О принципах профессиональной подготовки консультантов в компании McKinsey см. статью: *Матвеева А.* Орден любопытных // Эксперт. № 36 (391). 29.09.2003. Из этой статьи и заимствованы приводимые ниже принципы.

тельности и об основных приемах консультирования для того, чтобы в будущей практической деятельности они могли грамотно пользоваться услугами консультантов. Вторая цель — введение студентов в мир управленческого консультирования как будущей профессии. На первый взгляд, цели существенно разнятся, однако при ближайшем рассмотрении, если учесть вводный характер курса, они расходятся не слишком сильно.

Действительно, наивно было бы полагать, что, прослушав один курс, студенты, не имеющие серьезного практического опыта, могут сразу же начать работу в качестве консультантов⁴. Однако осмысление консультационной деятельности с двух позиций (консультанта и клиента) представляется чрезвычайно полезным для достижения обеих сформулированных выше целей. Поэтому в рамках курса студенты выполняют задания, которые требуют принятия на себя роли как заказчика, так и провайдера консультационных услуг.

В любом случае курс должен обеспечить ясное понимание студентами состояния отрасли консалтинга и ее перспектив. Этому и посвящены первые темы.

Важнейшим элементом курса является рассмотрение структуры консультационного проекта. Основная идея этого раздела — сформировать у студентов представление об обязательности этапа диагностики в любом проекте управленческого консультирования. В этом, на наш взгляд, состоит важнейшая особенность управленческого консультирования, его отличие от других видов консалтинга.

При рассмотрении диагностики и организационных интервенций важно показать, что разделение этих видов работы консультанта условно, поскольку диагностику можно рассматривать как вид интервенции. Весьма полезно в этом смысле обсуждение метода обучения действием (*action learning*).

Особую методическую трудность составляет рассмотрение методов интервенций. Дело в том, что существует множество подходов, как к типологии, так и к структуризации воздействий на организацию. Часто приходится сталкиваться с тем, что отдельные консультанты и даже консультационные фирмы используют весьма ограниченный арсенал методических приемов. На практике такое ограничение может сказаться на эффективности и, как следствие, коммерческом успехе консалтинга. Поэтому при чтении курса такая ограниченность, на наш взгляд, недопустима: студенты должны получить представление о широком спектре методик, чтобы иметь возможность самостоятельно сделать выбор в пользу конкретных подходов в будущем⁵.

⁴ Заметим, однако, что среди более чем 250 человек, уже прослушавших данный курс, шестеро были приглашены для работы в консультационные компании сразу же после окончания магистратуры.

⁵ В настоящую главу включена обширная библиография, составленная без учета каких-либо методологических предпочтений.

Заключительная часть курса посвящена проблемам организации консультационной деятельности. Здесь важно обсудить принципы построения консалтингового бизнеса, специфику маркетинга консалтинговых услуг и диапазон практических навыков консультанта по управлению.

Особое внимание на протяжении всего курса следует уделять проблеме этики консультирования. Кодексы этики приняты во многих крупных компаниях, ибо в управленческом консультировании они играют фундаментальную роль. Конфиденциальность информации, избежание конфликта интересов, соблюдение интересов клиента — это только часть этических проблем, с которыми сталкиваются консультанты. Известные корпоративные скандалы в определенной степени были связаны именно с нарушением консультантами норм этического поведения.

Следует подчеркнуть, что отдельные темы могут быть вообще исключены или изложены в сокращенном виде, в зависимости от того, какие курсы читаются в рамках конкретного учебного плана и насколько глубоко в них освещаются конкретные вопросы. Например, тема «Корпоративная культура» может рассматриваться в курсе организационного поведения, и тогда при рассмотрении управленческого консультирования можно сосредоточиться лишь на методах ее диагностики и модификации.

Взаимосвязь курса «Управленческое консультирование» с другими дисциплинами специализации «Управление человеческими ресурсами»

Интегративный характер курса «Управленческое консультирование» очевиден. Консультирование касается всех аспектов жизни организации, и для понимания его сути необходимо знание, как общего, так и стратегического менеджмента, специфики организационного поведения и маркетинга, основательное знакомство с финансовым менеджментом и корпоративным управлением. Таким образом, данный курс, так или иначе, связан практически со всеми дисциплинами, относящимися к подготовке менеджеров.

Этот тезис относится и к дисциплинам специализации по управлению человеческими ресурсами. Важнейшим элементом здесь является курс теории организаций в его расширенном формате, дающий возможность познакомиться с различными подходами к описанию и анализу как организации в целом, так и отдельных аспектов ее функционирования. Выше уже отмечалась опасность методологической «зашоренности» консультанта: изучение спектра направлений теории организаций способствует преодолению этой зашоренности.

Не менее важным является и блок социологических дисциплин специализации. Вряд ли стоит подробно останавливаться на том, что значительная часть диагностических инструментов консультанта по управлению имеет социологическое «происхождение». Важно, чтобы консультант владел системным социологическим мышлением, умел выделять в жизни организации явления, обусловленные спецификой социума, и отделять их от явлений психологического плана.

На практике часто приходится сталкиваться с тем, что профессиональное «происхождение» консультанта сильно сказывается на его методических предпочтениях. Социолог стремится во всем увидеть социальную подоплеку, психолог, соответственно, – интерпретировать происходящее в терминах своей науки. Очевидно, что такие перекосы наносят ущерб как клиентным организациям, так и самим консультантам. Консультант в области управления должен обладать многомерным видением ситуации, которое можно назвать «мультиконтекстуальным», поскольку оно позволяет свободно переходить из одного контекста в другой. Формирование этого важнейшего навыка обеспечивается балансом социологического и психологического образования.

Психологические курсы специализации по управлению человеческими ресурсами используются в курсе управленческого консультирования по нескольким направлениям. Неотъемлемой частью методического арсенала консультанта является, прежде всего, техника психодиагностики. Она используется и при организационной диагностике, и при индивидуальной работе с руководителями в рамках такого популярного и бурно развивающегося в наши дни направления консультирования, как *executive coaching*⁶. Эта же техника способствует эффективному выстраиванию консультант-клиентских отношений, без чего, как уже отмечалось выше, практически любой консультационный проект обречен на провал.

Консультанту по управлению абсолютно необходимо понимание системы работы с персоналом в организации: без него невозможно ни провести диагностику, ни грамотно разработать систему интервенций. Ряд приемов, относящихся к управлению персоналом, консультант должен уметь использовать самостоятельно. Примером такого рода является разработка вопросника в рамках метода «всесторонней обратной связи» (*360°-feedback*), обработка полученных результатов, а также оказание помощи лицу, проходившему оценку.

Помимо этого, консультант должен рефлексировать ограничения различных методов и порождаемые ими трудности. Так, использование на протяжении почти 20 лет метода оценки результативности деятельности (*performance appraisal*) и связанных с ним систем оплаты труда в наши дни подвергается суровой переоценке, поскольку оно порождает ряд негативных явлений, таких как попытки «управления впечатлением» руководителей, ощущение несправедливости оценки, демотивацию⁷. Другим примером такого рода может быть так называемый «мозговой шторм» (*brainstorming*), долгое время считавшийся почти универсальным методом генерации идей в малых группах; исследования последних десятилетий (см., в частности, [Diehl and Stroebe, 1987], [Weisberg, 1992]) показали фундаментальную ограниченность и этого метода.

⁶ По этой теме см., например, книги: [Парслоу и Рэй, 2003], [Hargrove, 1995].

⁷ Наиболее полное изложение критики метода *performance appraisal* можно найти в книге [Coens and Jenkins, 2000].

Последнее позволяет сформулировать важное требование к характеру изложения материала в курсах специализации по управлению человеческими ресурсами. Рассматриваемые в них методы должны представляться всесторонне, т.е. с указанием, как их возможностей, так и ограничений и даже потенциальных проблем, которые могут возникнуть вследствие их применения. Можно указать пример текста, в котором материал излагается в таком стиле – это учебник Ф.Лютенса «Организационное поведение» [Лютенс, 1999]. В нем автор представляет концепции организационного поведения во всей их полноте, указывая, в частности, в какой степени они подтверждены практикой и исследованиями, а в какой остаются под вопросом.

Развитие карьеры консультанта

В консультирование люди приходят по-разному. На Западе, как уже говорилось, значительная часть сотрудников консалтинговых компаний приходят в них после окончания престижных бизнес-школ. Другие становятся консультантами после приобретения серьезного опыта практического ведения бизнеса⁸. Третьи переходят в консалтинг из смежных областей (из практической психологии, социологии и пр.). В России эти варианты развития карьеры также реализуются.

С нашей точки зрения, выпускник университета, специализировавшийся в области управления человеческими ресурсами, может сразу после получения диплома прийти в большую консультационную компанию в качестве ассистента или младшего консультанта. Совокупность знаний, полученных как в общей части программы, так и по специализации, должна позволить ему справиться с соответствующими профессиональными обязанностями.

Однако длительная работа в крупной консалтинговой компании (если это, конечно, не McKinsey) иногда может негативно сказаться на профессиональном росте молодого консультанта, если постепенно он будет превращаться в узкого специалиста, практикующего строго ограниченный набор методик. Поэтому через некоторое время для приобретшего некоторый опыт консультанта полезен переход в небольшую консультационную компанию, где ему, так или иначе, придется расширять диапазон своих навыков.

Высшим достижением при таком развитии карьеры может стать формирование практики индивидуального консультанта. Позиция индивидуаль-

⁸ Заметим, что движение в обратном направлении также возможно. Например, Луис Герстнер, вошедший в историю бизнеса как человек, спасший от краха компанию IBM, сделал успешную карьеру в компании McKinsey, перешел в реальный бизнес: «В тридцать [лет] я понял, что карьера в сфере консалтинга не для меня. Хотя мне нравилась интеллектуальная работа, динамичность и взаимодействие с высокопоставленными руководителями, роль советника лиц, принимающих решения, все больше теряла привлекательность» [Герстнер, 2003].

ного консультанта имеет неоспоримые преимущества (возможность самостоятельно планировать свою деятельность, уменьшение накладных расходов, право выбора проектов и т.д.), однако она таит определенные опасности. Так, повышаются риски, связанные с поиском новых проектов, действуют ограничения на масштабы проектов, возникает необходимость самофинансирования повышения квалификации и пр. Поэтому индивидуальные консультанты, как за рубежом, так и в России, часто совмещают консультационную деятельность с преподаванием. Во многих западных бизнес-школах это даже приветствуется.

Так, например, в известной швейцарской школе IMD (Лозанна) преподаватели имеют право около 50 рабочих дней в году вести консультационные проекты, за счет чего формируется до 40% их годового дохода. Представляется, что в России этот вариант работы консультантов задействован еще не в полной мере.

Основная проблема здесь видится в том, что в начале карьеры человек, выбирающий профессию преподавателя и начинающий консультировать под руководством более опытных коллег, не может обеспечить себе доход, сравнимый с получаемым выпускниками университета, приходящими на позиции менеджеров в компании. Спустя несколько лет работы эти доходы могут сравняться, а затем доход преподавателя-консультанта может и превзойти доход менеджера, однако вопрос состоит в том, как пережить период овладения профессией и формирования репутации, тем более что он, как правило, приходится на период формирования семьи.

Тем не менее, последний путь развития карьеры консультанта представляется нам весьма эффективным, поскольку, как видно из рис.6, формы деятельности преподавателя и консультанта близки и сочетание двух видов деятельности может способствовать повышению качества работы каждого из них⁹.

Заключение

Управленческий консалтинг — быстро развивающаяся область профессиональной деятельности. Между тем, система подготовки консультантов в этой области, как в России, так и за рубежом еще далека от своего окончательного формирования. Это создает проблему, которую можно обозначить как проблему профессионализма консультанта.

В описанном выше варианте учебного курса представлены основные идеи, касающиеся теоретической подготовки консультантов и, отчасти, соответствующие практические навыки. Однако в реальности лишь незначительная часть консультантов владеет необходимой совокупностью теоретических знаний, поскольку большинство из них осваивает профессию, про-

⁹ Подробнее о взаимосвязи преподавания и управленческого консультирования см. статью [Филонович, 1998].

Виды деятельности преподавателя	Виды деятельности консультанта
◆ Чтение лекций	▲ Презентация результатов проектов
◆ Ведение семинаров	▲ Фасилитаторство
◆ Разработка заданий	▲ Разработка анкет
◆ Проверка заданий	▲ Обработка данных опросов
◆ Проведение экзаменов	▲ Интервьюирование

Рис. 6. Сравнение видов деятельности преподавателя и консультанта

ходя «обучение на опыте». Здесь так и хочется сказать о разделении понятий «практическая деятельность» и «профессиональная деятельность». Несмотря на введение, рядом ассоциаций определенных формальных требований к квалификации консультанта, эти требования еще не стали нормой, и поэтому говорить об окончательной сформированности данной области профессиональной деятельности еще рано.

Всякий ли человек, освоивший необходимый объем теоретических знаний, может стать консультантом? На наш взгляд, ответ на этот вопрос должен быть отрицательным. Для построения успешной консультационной практики человек, помимо знаний, должен обладать повышенной устойчивостью к стрессам и готовностью постоянно находиться «в проблемном поле», поскольку консультантов редко приглашают тогда, когда организация не испытывает трудностей. Исключительно важными являются и коммуникативные навыки консультанта.

В последнее время отмечается еще одна тенденция, которую во многом можно рассматривать как потенциальную трудность для сообщества консультантов. Речь идет о так называемой «канибализации» инструментов консультирования. Под этим термином понимается оформление какого-либо метода консультирования в виде компьютерной программы, применение которой не требует серьезного участия профессионального консультанта¹⁰.

¹⁰ В качестве примера можно привести процесс формализации метода построения сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). После выхода в свет книги авторов этого метода [Kaplan and Norton, 19], с одной стороны, появилось немало подражаний (см. в качестве иллюстрации книгу [Becker, Huselid and Ulrich, 2001], в которой рассматривается карта сбалансированных показателей применительно к области человеческих ресурсов), а с другой были разработаны программные продукты, позволяющие, по мнению их создателей, компаниям самостоятельно формировать систему сбалансированных показателей (см.

Это ставит перед профессиональными консультантами новые задачи. В частности, требуется повышение качества консультационных услуг, чтобы преимущества приглашения консультантов просматривалось более отчетливо в сравнении с использованием готовых программных средств. Кроме того, во избежание вырождения консалтинга как профессии необходима постоянная генерация новых методик, опережающая процесс «каннибализации».

Все это означает, что управленческое консультирование представляет собой живую, развивающуюся сферу профессиональной деятельности, которая может и должна играть важную роль в подготовке специалистов по человеческим ресурсам.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов. (Модульная программа для менеджеров. Модуль 12). М., 1999.
2. *Альшиулер И.* Практика бизнеса. Записки консультанта. М., 2003.
3. *Белановский С.А.* Глубокое интервью. М., 2001.
4. *Белановский С.А.* Методика и техника фокусированного интервью. М., 1993.
5. *Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И.* Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. СПб., 2003.
6. *Герстнер Л.* Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? М., 2003.
7. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М., 1998.
8. *Гончарук В.А.* Алгоритмы преобразований в бизнесе. М., 2001.
9. *Джентл Р.* Как сделать карьеру в консалтинге. СПб., 2003.
10. *Дудченко В.С.* Инновационные технологии. Учебно-методическое пособие. М., 1996.
11. *Иванов М., Фербер М.* Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М., 2003.
12. *Калянов Г.Н.* Консалтинг при автоматизации предприятия: подходы, методы, средства. М., 1997.
13. *Капустин П.* Управленческое консультирование для руководителей. СПб., 2000.
14. *Котелкин А.И., Мусин М.М.* Матрицы влияния. Теория и практика экономического управления. М., 2003.
15. *Красовский Ю.Д.* Сценарии организационного консультирования. М., 2000.

сайты таких компаний, как The Balance Scorecard Institute — www.balancedscorecard.org, Balanced Scorecard Collaborative — www.bscoll.com, Microsoft Business Solutions — www.microsoft.com/BusinessSolution/Ахapta/Demos/axapta_balancescore_demo.msp). Страница, посвященная методу Balanced Scorecard, открыта на сайте российской консультационной компании ВКГ (www.balancedscorecard.ru). См. также обзор соответствующего программного обеспечения, выполненный исследователями Крэнфилдской школы менеджмента (Великобритания) на сайте www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/bscorecard.html.

16. *Кроль Л., Пуртова Е.* Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М., 2002.
17. *Кросман Ф.* Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта. СПб., 2000.
18. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
19. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М., 2003.
20. *Махем К.* Управленческий консалтинг. М., 1999.
21. *Мэй Р.* Искусство психологического консультирования. М., 1994.
22. *Парслоу Э., Рэй М.* Коучинг в обучении: практические методы и техники. СПб., 2003.
23. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. М., 1999.
24. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России. Пособие для менеджеров и предпринимателей. М., 1995.
25. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М., 2003.
26. *Пятенко С.В.* Организация работы аудитора и консультанта. Учебно-практическое пособие. М., 2001.
27. *Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы.* М., 1999.
28. *Сенге П.* Пятая дисциплина. М., 2000.
29. *Спивак В.А.* Корпоративная культура: теория и практика. СПб., 2001.
30. *Стюарт Дж.* Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.
31. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. М., 1997.
32. *Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг.* М., 2002.
33. *Управленческое консультирование. 2-е изд. / Под ред. М. Кубра.* М., 1992.
34. *Уткин Э.А.* Консалтинг. М., 1998.
35. *Филонович С.Р.* Процессное консультирование // Служба персонала. 1996. № 8. С. 5–8.
36. *Филонович С.Р.* Преподавание менеджмента и управленческое консультирование // Бизнес-образование. 1998. № 1 (4). С. 85–92.
37. *Ядов В.А.* Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1999.
38. *Ялом И.* Теория и практика групповой психотерапии. 5-е международное издание. СПб., 2000.
39. *Adizes I.* Managing Corporate Lifecycles. Paramus, 1999.
40. *Adizes I.* Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J., 1988.
41. *Argiris C.* Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not. Oxford, etc., 2000.

42. *Argyris C.* Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA, 1970.
43. *Backhard R., Harris R.T.* Organizational Transitions: Managing Complex Change. Reading, MA, 1987.
44. *Barger N.J., Kirby L.K.* The Challenge of Change in Organizations: Helping Employees Thrive in the New Frontier. Palo Alto, 1995.
45. *Barcus S.W. III, Wilkinson J.W.* (eds.) Handbook of Management Consulting Services. N.Y., etc., 1995.
46. *Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D.* The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston, 2001.
47. *Bee F., Bee R.* Training Needs Analysis and Evaluation. L., 1999.
48. *Bell C.R., Nadler L.* Clients and Consultants. Houston, 1985.
49. *Bellman G.M.* The Consultant's Calling. San Francisco, 1990.
50. *Biech E.* The Business of Consulting: The Basics and Beyond. San Francisco, 1999.
51. *Biswas S., Twitchell D.* Management Consulting: A Complete Guide to the Industry. N.Y., etc., 1999.
52. *Blake R.R., Mouton J.S.* Consultation: A Handbook for Individual and Organization Development. Reading, MA, 1983.
53. *Blake R.R., Mouton J.S.* Solving Costly Organizational Conflicts. San Francisco, 1984.
54. *Block P.* Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco, 2000.
55. *Block P. and 30 Flawless Consultants.* The Flawless Consulting: Fieldbook & Companion – A Guide to Understanding Your Expertise. San Francisco, 2001.
56. *Brightman H.J.* Problem Solving: A Logical and Creative Approach. Atlanta, 1980.
57. *Bunker B.B., Alban B.T.* Large Group Intervention. San Francisco, 1997.
58. *Burke W.W.* Organization Development: A Process of Learning and Changing. Reading, MA, 1994.
59. *Callahan J.C.* (Ed.) Ethical Issues in Professional Life. N.Y., 1988.
60. *Carucci R.A., Tetenbaum T.J.* The Value-Creating Consultant: How to Build and Sustain Lasting Client Relationships. N.Y., etc., 2000.
61. *Chang R.Y., Young P.* Measuring Organizational Improvement Impact. Irvine, 1995.
62. *Church A.H., Waclawski J.* Designing and Using Organizational Surveys: A Seven Steps Process. San Francisco, 1998.
63. *Clark T.* Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham–Philadelphia, 1995.
64. *Cockman P., Evans B., Reynolds P.* Consulting for Real People: A Client-Centred Approach for Change Agents and Leaders. L., 1999.
65. *Cockman P., Evans B., Reynolds P.* Client-Centered Consulting: Getting Your Expertise Used When You're Not in Charge. N.Y., 1992.

66. *Coens T., Jenkins M.* Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead. San Francisco, 2000.
67. *Connor D., Davidson J.* Marketing Your Consulting and Professional Services. N.Y., etc., 1997.
68. Consulting into the Future: The Key Skills. / K.Lee (ed.). L., 2002.
69. *Cope M.* The Seven Cs of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment. L., etc., 2000.
70. *Cummings T.G., Huse E.* Organization Development and Change. St. Paul, MN, 1989.
71. *Cummings T.G., Worley C.G.* Organization Development and Change. Minneapolis/St. Paul, 1993.
72. *Czerniawska F.* Management Consultancy in the 21st Century. L., 1999.
73. *Czerniawska F.* (a) Value-Based Consulting. N.Y., 2002.
74. *Czerniawska F.* (b) Management Consultancy. N.Y., 2002.
75. *Czerniawska F.* The Intelligent Client: Managing Your Management Consultant. L., 2002.
76. *Deal T.E., Kennedy A.A.* The New Corporate Cultures: Realizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering. Boulder, 1999.
77. *Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA, 1982.
78. *Dembitz A., Essinger J.* Breakthrough Consulting: So You Want to be a Consultant? Turn Your Expertise into a Successful Consulting Business. L., etc., 2000.
79. *Denison D.R., Mishra A.K.* Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization Science. 1995. Vol. 6. Pp. 204–23.
80. *Deshpande R., Webster F.E.* (Jr.) Organizational culture and marketing: Defining the research agenda // Journal of Marketing. January 1989. Vol. 53. Pp. 3–15.
81. *DeWine S.* The Consultant's Craft: Improving Organizational Communication. N.Y., 1994.
82. *Diehl M., Stroebe, W.* Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle // Journal of Personality and Social Psychology. 1987. Vol. 53 (3). Pp. 497–509.
83. *Dougherty A.M.* Consultation: Practice and Perspectives. Pacific Grove, CA, 1990.
84. *Dyer W.G.* Team Building: Issues and Alternatives. Reading, MA, 1987.
85. *Egan G.* Change Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego, CA, 1988.
86. *Egan G.* Change Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego, CA, 1988.
87. *Elliot T., Herbert D.* Joined-Up Systems: Building the Integrated Business. L., 2002.
88. *Fordyce J.K., Weil R.* Managing WITH People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods. Reading, MA, 1971.

89. *Frankenhuis J.P.* How to get a Good Consultant // Harvard Business Review, November–December 1977. P. 133.
90. *French W.L., Bell C.H., Jr.* Organization Development. Englewood Cliffs, Ill., 1995.
91. *Frost P.J. et al.* (eds). Organizational culture. Beverly Hills, CA, 1995.
92. *Fuchs J.H.* Making the Most of Management Consulting Services. N.Y., 1975.
93. *Fuller G.W.* Getting Most Out of Your Consultant: A Guide to Selection Through Implementation. Boca Raton, FL, 1999.
94. *Galbraith J.R.* Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. San Francisco, 1995.
95. *Gellermann W., Frankel M., Ladenson R.* Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life. San Francisco, CA, 1990.
96. *Glassman A., Cummings T.* (Eds.) Cases in Organization Development. Homewood, IL, 1991.
97. *Gray D.* Start and Run Profitable Consulting Business. USA–Canada, 1996.
98. *Gregory K.L.* Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. Pp. 359–376.
99. *Greiner L.E., Metzger R.O.* Consulting to Management. Englewood Cliffs, 1982.
100. *Greiner L.E., Schein V.E.* Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change. Reading, MA, 1988.
101. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation. N.Y., 1993. (Есть русский перевод: *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. СПб., 1998.)
102. *Hargrove R.* Masterful Coaching. San Francisco, 1995.
103. *Harrison R.* Choosing the Depth of Organizational Intervention // Journal of Applied Behavioural Science. 1970. Vol. 6. №.2. Pp. 181–202.
104. *Harrison R.* Consultant's Journey: A Professional and Personal Odyssey. L., 1995.
105. *Harrison M.I.* Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. 2nd edition. Thousand Oaks, CA, 1994.
106. *Hausser D., Pecorella P., Wissler A.* Survey-Guided Development II: A Manual for Consultants. San Diego, CA, 1977.
107. *Heur L.B., Penrod S.* Procedural preference as a function of conflict intensity // Journal of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51. Pp. 700–710.
108. *Hirschhorn L.* Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods. Reading, MA, 1991.
109. *Hofstede G., Bond M. H., Luk C.-L.* Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis // Organization Studie. 1993. Vol. 14. Pp. 483–503.

110. *Holtz H.* The Consultant's Guide to Proposal Writing. N.Y., 1998.
111. *Isenberg D.J.* How Senior Managers Think // Harvard Business Review. 1984. Vol. 62. №. 6. Pp. 81–90.
112. *Jackson C.* (Ed.) Entry: Beginning of the OD Consultation Process. Alexandria, VA, 1987.
113. *Kelley R.E.* Consulting: The Complete Guide to a Profitable Career. N.Y., 1981.
114. *Kemper R., Bradley M.* Value-based management consulting in a Third World country located within the United States // International Journal of Values-Based Management. 1989. Vol. 1. Pp. 39–47.
115. *Kimberly J.R., Miles R.H. & Associates.* The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations. San Francisco, 1980.
116. *Kultgen J.* Ethics and Professionalism. Philadelphia, PA, 1988.
117. *LaGrossa V., Saxe S.* The Consultative Approach: Partnering for Results! San Francisco, 1998.
118. *Lambert T.* High Value Consulting: Managing and Maximising External and Internal Consultants for Massive Added Value. L., 1998.
119. *Lawler E.E. III.* Pay and Organization Development. Reading, MA, 1981.
120. *Lipnack J., Stamps J.* The TeamNet Factor. Essex Junction, Vt., 1993.
121. *Lippitt G., Lippitt R.* The Consulting Process in Action. San Diego, 1986.
122. *Lord D.A., Kennedy J.H.* An Analysis of Management Consulting in North America. Fitzwilliam, N.H., 1992.
123. *Lynton R., Pareek U.* Training for Development. West Hartford, CT, 1990.
124. *Manzini A.* Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth. N.Y., 1988.
125. *Martin J.* Culture in organization: Three perspectives. N.Y., 1992.
126. *McGonagle J.J., Vella C.M.* How to Use a Consultant in Your Company: Manager's and Executive' Guide. N.Y., 2001.
127. *McMurry, R.N.* Conflicts in human values // Harvard Business Review. 1963. Vol. 41. Pp. 130–145.
128. *Metzger R.O.* Profitable Consulting: Guiding America's Managers into the Next Century. —Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989.
129. *Mintzberg H.* Power In and Around Organizations. Englewood Cliff, NJ, 1983.
130. *Mooney P.* The Effective Consultant: How to Develop the High Performance Organization. Dublin, 1999.
131. *Nadler D.A.* Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods. Reading, MA, 1977.
132. *Neilsen E.* Becoming an OD Practitioner. Englewood Cliffs, NJ, 1984.
133. NTL Manager's Handbook. Arlington, VA, 1983.
134. *O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D.* People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34. Pp. 487–516.

135. Organization Development Classics: The Practice and Theory of Change – The Best of OD Practitioners. / D.F. van Eynde, J.C.Hoy, D.C. van Eynde (eds.). San Francisco, 1997.
136. Organization Development Practitioner: Self Development Guide. Alexandria, VA, 1983.
137. O'Shea J., Madigan C. Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin. N.Y., 1997.
138. Parikh J. Managing Your Self. Cambridge, Mass., 1991.
139. Parsons R.D., Meyers J. Developing Consultation Skills. San Francisco, CA, 1984.
140. Pasmore W.A. Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective. N.Y., 1988.
141. Peters T. Liberation Management. N.Y., 1992.
142. Pettigrew A.M. On studying organizational cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24. Pp. 570–581.
143. Phillips J. The Consultant's Scorecard. N.Y., 2000.
144. Pinault L. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting. N.Y., 2000.
145. Porras J.I. Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change. Reading, MA, 1987.
146. Posner B. Z., Randolph W., Schmidt W. Managerial values in personnel, marketing, manufacturing, and finance: Similarities and differences // International Journal of Values-Based Management. 1993. Vol. 6. Pp. 19–30.
147. Posner, B.Z., Schmidt W. Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems // Journal of Business Ethics. 1993. Vol. 12. Pp. 341–347.
148. Reid M.A., Barrington H. Training Interventions: Promoting Learning Opportunities. L., 1999.
149. Robinson D.G., Robinson J.C. Performance Consulting: Moving Beyond Training. San Francisco, 1995.
150. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc., 1995.
151. Quinn R. E., McGrath M.R. The transformation of organizational culture: A competing values perspective // P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg (eds.) Organizational culture. Beverly Hills, CA, 1985. Pp. 315–334.
152. Saffold G. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond «strong» culture // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13. Pp. 546–558.
153. Schein E.H. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Reading, Mass., 1999.
154. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 1992.
155. Schein E.H. Process Consultation. Vol. I–II. Reading, MA., 1987–1988.
156. Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory. Chicago, 1987.

157. Shay P.W. Professional Responsibilities of Management Consultants: Ethics and Professional Conduct. N.Y., 1973.
158. Silberman M. (ed.) The Consultant's Tool Kit. N.Y., 2001.
159. Smircich L. Studying Organizations as Cultures. In G. Morgan (ed.) Beyond Method: Social Research Strategies. Beverly Hills, CA, 1983.
160. Steel F. Consulting for Organizational Change. Amherst, 1975.
161. Tapscott D., Caston A. Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology. N.Y., 1993.
162. Tilles S. Understanding the Consultant's Role // Harvard Business Review, November-December 1961. Pp. 87.
163. U.S. General Accounting Office. Government Consultants. Washington, D.C., 1988. GAO/G6D-88-99FS.
164. Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, N.J., 1988.
165. Walton R.E. Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultation. Reading, MA, 1969.
166. Walton R.E. Managing Conflict. Reading, MA, 1987.
167. Webb S.G. Marketing and Strategic Planning for Professional Service Firms. N.Y., 1982.
168. Weisberg R.W. Creativity Beyond the Myth of Genius. N.Y., 1992.
169. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA., 1978.
170. Weisbord M.R. Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community. San Francisco, 1987.
171. Weiss A. The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner. San Francisco, 2001.
172. West L., Milan M. The Reflecting Glass: Professional Coaching for Leadership Development. N.Y., 2001.
173. White L.P., Wooten K.C. Professional Ethics and Practices in Organization Development: A Systematic Analysis of Issues, Alternatives, and Approaches. N.Y., 1986.
174. Wilkins A., Ouchi W. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. Pp. 468–481.
175. Wilson A. The Marketing of Professional Services. N.Y., 1972.

1.3. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Постановка проблемы

Данная глава посвящена уточнению содержания деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами (далее — УЧР) и созданию модели подготовки этого специалиста в системе вузовского менеджерского образования. Потребность в решении этих задач была обусловлена рядом причин. С одной стороны, речь идет о причинах и факторах, ориентирующих управленцев на выделение, профессионализацию и институционализацию менеджмента в сфере УЧР как особой сферы управленческой деятельности. Мы имеем в виду:

1) признание большинством отечественных и зарубежных специалистов факта возрастания роли человеческого фактора и рассмотрении его в качестве одного из ведущих, определяющих эффективность и конкурентоспособность современной деловой организации, рассмотрении человеческого компонента организации не только в качестве объекта управления, но как наиболее ценного и дефицитного ресурса, необходимого для успешного функционирования и развития деловой организации;

2) уже состоявшееся введение, закрепление и легитимизацию термина «Human Resource Management» (HRM) или примерно соответствующий ему термин «управление человеческими ресурсами» (УЧР) сначала в зарубежной, а затем и отечественной научной литературе;

3) повсеместно декларируемое признание авторитетами в системе управленческих наук необходимости выделения «управления человеческими ресурсами» в особую сферу менеджерской деятельности;

4) осознание многими управленцами высшего звена необходимости профессионализации этой сферы.

С другой стороны, речь идет о факторах, фиксирующих слабую выраженность содержания этой сферы менеджмента, а также неудовлетворительном реальном состоянии этой сферы как в отечественных, так и, в значительной степени, в западных деловых организациях.

В сфере управленческой практики это проявляется:

1) в фактической несформированности той сферы профессиональной менеджерской деятельности, которая связана с деятельностью по активизации, развитию и рациональному использованию человеческих ресурсов в организации;

2) в невозможности рассматривать существующие сегодня, даже в крупных деловых организациях, службы управления персоналом в качестве полноценных менеджерских подразделений, равных по профессионализму и значимости таким службам, которые занимаются развитием техники и технологии, финансов, маркетинга, информационных ресурсов и др.;

3) в дефиците специалистов, которые с полным правом могли бы рассматриваться в качестве менеджеров в сфере УЧР и, в перспективе, могли бы создать полноценные службы, направленные на работу с человеческим ресурсом в деловых организациях;

4) в фактическом отсутствии в отечественных вузах менеджерских специальностей и специализаций, готовящих специалистов, которые могли бы взять на себя выполнение функций менеджеров по УЧР.

Указанная проблема просматривается и в сфере научного осмысления специфики менеджмента в сфере УЧР. Она проявляется:

1) в нечеткости представлений о содержании понятия «менеджмент в сфере УЧР»;

2) в излишне расширительной трактовке базового для этой сферы управленческой деятельности термина «менеджмент», зачастую употребляемого как синоним термина «управление» (см. предыдущую главу);

3) в неразведенности двух созвучных, но различных по смыслу терминов — «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»;

4) в зачастую излишне расширительной трактовке базового для этой сферы управленческой деятельности термина «менеджмент», зачастую употребляемого как синоним термина «управление»;

5) в отсутствии четкой дефиниции понятий «политика» в сфере УЧР и «менеджмент» в сфере УЧР;

6) в фактическом отсутствии в современной управленческой науке и управленческой практике продуманной модели деятельности менеджеров в сфере УЧР и концепции построения действенных менеджерских служб в сфере УЧР;

7) в постоянно воспроизводящихся, но непродуктивных попытках построить полноценное образование в сфере УП и УЧР на экономическом фундаменте.

Актуальность решения перечисленных проблем для нас была напрямую продиктована практическими задачами, которые нам предстояло решить в Государственном университете — Высшей школе экономики (ГУ ВШЭ). Речь шла о попытке создания такой менеджерской специализации в рамках вузовского менеджерского образования, которая бы готовила полноценных менеджеров указанного профиля в сфере управления человеческими ресурсами. Именно такая попытка и была предпринята нами на факультете менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, начиная с 2000 г., при кафедре управления человеческими ресурсами.

Обоснование названия будущей специализации

Ядро названия будущей специализации — «менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами», а также соответствующее ей название кафедры изначально не вызвало сомнения. Во-первых, оно апеллировало к

нашему пониманию сущности менеджмента как специфического направления управленческой деятельности (см. ниже); во-вторых, оно прямо вытекало из принятой за основу ресурсно-ракурсной концепции подготовки менеджера.

В-третьих, оно позволяло дистанцироваться и от двусмысленного, но достаточно распространенного названия вузовской менеджерской специальности «управление персоналом».

Существующие представления о содержании термина «управление человеческими ресурсами» и позиции менеджера в этой сфере деятельности

При формировании модели подготовки менеджеров по УЧР мы первоначально обратились к представлениям об этой сфере, выработанным как в зарубежной, так и отечественной науке и практике. В этот период у нас еще существовала иллюзия, что при разработке концепции подготовки менеджера по УЧР мы имеем возможность прямо заимствовать (прежде всего из опыта вузов тех развитых стран, где термин УЧР уже давно используется): а) представления о специфике, содержании и направлениях работы менеджмента в этой сфере; б) готовые схемы организации менеджерских служб этого профиля, концептуальные схемы; в) методы и программы подготовки менеджеров по УЧР. Однако при анализе доступной нам научной литературы мы столкнулись с набором как содержательных, так и терминологических проблем.

Анализ литературы показал, что использование термина УЧР применительно к работе деловой организации действительно начинается в России лишь с конца 80-х гг. XX в., в то время как, например, в США термин «Human Resource Management» (HRM) датируется началом 70-х гг. XX в.

Данный термин возник в среде экономистов-профессионалов и изначально противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом. В основе переориентации на новые формы работы с персоналом и введения нового понятия лежали представления о человеческом факторе как об одном из главных, определяющих эффективность деловой организации [Управление персоналом, 1997; Управление человеческими ресурсами, 2002].

Смена ориентиров кадровой политики в научной литературе обычно связывается со стремлением администрации деловых организаций перейти к более полному и рациональному использованию человеческого потенциала деловой организации. Эти процессы на Западе были спровоцированы изменением состоянием их внешней и внутренней среды деловых организаций, а также изменением условий их работы.

Во внешней среде речь шла о радикальном изменении условий хозяйственной деятельности (повышении ее динамичности и турбулентности, возрастающей конкуренции, растущей стоимости рабочей силы, нарастающей сложности ее приобретения, изменениями в трудовом законодательстве (осо-

бенно в странах Западной Европы) [Управление персоналом, 1997; Волгин, Митирько, Модин, 1995; Управление человеческими ресурсами, 2002].

Что касается внутренней среды, то речь шла о процессах формирования гибких децентрализованных структур управления, перераспределения власти по горизонтали, повышении требований к активности и квалификации персонала, повышении ответственности, все большей ориентации руководства деловых организаций на отношения социального партнерства и др. [Управление персоналом, 1997; Управление человеческими ресурсами, 2002].

В процессе анализа выяснилось, что, хотя термин «управление человеческими ресурсами» сегодня очень широко используется в зарубежной и все чаще в отечественной литературе, он до сих пор трактуется весьма неоднозначно и четко не определен.

Различия в понимании термина проявляются уже на уровне географии. Трактовка содержания термина УЧР варьируется в разных регионах мира. Так, содержание термина «менеджмент в сфере УЧР» в литературе США существенно отличается от его трактовки в Западной Европе и Японии. В разных странах Европы оно тоже существенно различается (например, в Великобритании, ФРГ, Франции). При этом наблюдаются различия трактовки и у авторов внутри указанных стран [Amaya, 1990; Meshoulam, Baird, 1987; Personnel Management in Britain, 1998; Human Resource, 1989; Krulis-Randa, 1990; Иванцевич, Лобанов, 1993].

Итак, единой трактовки сущности УЧР сегодня нет. Относительное согласие сегодня существует лишь на уровне самых общих определений и ориентиров кадровой политики. В наиболее общем виде УЧР обычно определяется как такое направление управленческой деятельности, в котором человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей [Meshoulam, Baird, 1987; Garavan, 1991; Handy, Barham, 1989; Управление персоналом, 1997].

Общая черта управленческой деятельности в сфере УЧР обычно видится в том, что люди теперь рассматриваются как достояние компании, как важный и дефицитный ресурс, используемый ею в конкурентной борьбе, который надо размещать, мотивировать, развивать и др. Возможность же эффективного использования человеческого ресурса связывается с новой кадровой политикой, ориентированной на удовлетворение потребностей работника интересов работников, с социальным партнерством, ориентацией на увязывание личных и организационных целей. В этом контексте УЧР рассматривается как деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для реализации как общеорганизационных, так и их личных целей [Управление персоналом, 1997; Шулер, 2002].

Разногласия между различными авторами мьвно проявляются при попытке точнее определить место и специфику этого направления деятельнос-

ти по сравнению с другими родственными направлениями управленческой деятельности.

Анализ специальной литературы показывает, что для значительного перечня отечественных и некоторых зарубежных авторов такие термины, как «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом», «кадровый менеджмент», «управление кадрами» вообще мьвляются синонимами [Иванцевич, Лобанов, 1993]. Для ряда других авторов «традиционное управление кадрами или управление персоналом», «кадровый менеджмент и управление человеческими ресурсами» — не одно и то же. Эти специалисты признают, что большинство традиционных направлений УП и функций служб персонала (подбор персонала, адаптация, аттестация работников, решение проблем конфликта, стимулирование мотивации и др.) по-прежнему сохраняются в сфере УЧР. Однако введение термина УЧР не фиксирует для них появления принципиально нового направления управленческой деятельности в сфере работы с персоналом, но маркирует определенную (обычно высшую) стадию развития системы управления персоналом в организации. Появление данного термина характеризует скорее некоторое изменение принципов работы с персоналом.

Движение по этой траектории обычно описывается в терминах постепенного перехода от традиционных экстенсивных методов работы с кадрами (в стиле административного управления или работы отдела кадров) через инструментальную менеджерскую деятельность служб персонала — к новой кадровой политике, ориентированной на развитие человеческих ресурсов и решение задач УП на перспективу, и связано со стратегией развития бизнеса [Управление персоналом, 1997; Meshoulam, Baird, 1987].

Такая точка зрения на логику становления УЧР наиболее мырко представлена в работах И. Мешеломы и Л. Байарда, которые выделяют пять претендующих на универсальность фаз становления и развития системы УЧР. Каждая из этих фаз связывается с двумя факторами: а) со стадией развития самой организации; б) с состоянием рыночной среды тех стран, где такие организации действуют. Сами эти специалисты считают, что большинство деловых организаций Восточной Европы, включая страны СНГ, находятся на ранних (где-то от первой до третьей) стадиях развития УП [Meshoulam, Baird, 1987].

Однако эта точка зрения порождает ряд вопросов и проблем. Первый из возникающих вопросов — насколько универсальны и приложимы к странам Восточной Европы и России предложенные этими учеными логика и фазы развития системы управления персоналом в деловых организациях? Второй — где границы, и каковы критерии перехода от системы традиционного управления персоналом к системе управления человеческими ресурсами? Третий вопрос состоит в том, насколько вообще применима эта модель к условиям России и стран СНГ?

Дело в том, что стадии и логика развития служб УП на Западе и в России во многом не совпадали. Например, новая для стран Запада стратегическая функция служб УП была, в том или ином виде, представлена в работе кадровых служб советских предприятий, ориентированных на систему долгосрочного планирования. В то же время достаточно давно существующая на Западе инструментальная менеджерская функция служб персонала была представлена в СССР фрагментарно.

Часть ученых все же пытается определить специфику УЧР, прежде всего в сравнении с традиционным управлением персоналом. При этом для выявления специфики УЧР выделяют либо разные основания, либо (и чаще всего) набор плохо агрегируемых, а иногда просто противоположных частных признаков.

В качестве таковых фигурируют следующие признаки УЧР:

1) ориентация на опережающий характер деятельности по управлению персоналом, а не на решение текущих практических задач, решаемых организацией [Управление персоналом, 1997; Журавлев, Карташев, 2000; Управление персоналом, 1999];

2) интеграция сферы планирования человеческих ресурсов (или совмещение этой сферы) со стратегическими целями компании [Garavan, 1991; Handy, Barham, Panter, 1989; Управление персоналом, 1997]; Управление персоналом, 1999];

3) ориентация всех, кто работает в этой сфере, на решение кадровых задач с учетом состояния и динамики внешней среды организации и интеграция текущих потребностей организации с окружающей деловой средой; баланс потребностей интегрированной организации с окружающей средой [Garavan, 1991; Krulis-Randa, 1990; Управление персоналом, 1997];

4) трансформация организационной стратегии в стратегию развития УЧР; интеграция традиционных кадровых функций в единую кадровую программу, увязанную со стратегией бизнеса [Meshoulam, Baird, 1987; Garavan, 1991; Handy, Barham, Panter, 1989];

5) включение в перечень задач УЧР задачи организационных изменений и задач развития организации [Garavan, 1991; Storey, 1992; Журавлев, Карташев, 2000];

6) ориентация на решение задач, связанных с организационным проектированием и реконструкцией [Журавлев, Карташев, 2000];

7) ориентация на работу с персоналом в режиме горизонтального управления персоналом, децентрализация функций УП и сосредоточение их в линейных подразделениях [Управление персоналом, 1997; Журавлев, Карташев, 2000];

8) ориентация на формирование командных форм работы в организации [Хертог, ден Толлен, 2002; Управление персоналом, 1997];

9) ориентация на развитие человеческих ресурсов, обычно отождествляемая с его обучением [Handy, Barham, Panter, 1989; Тейлор, 2002; Хилб, 2002; Журавлев, Карташев, 2000];

10) профессионализация специалистов по УП и повышение роли специализированных профессиональных служб управления персоналом [Управление персоналом, 1997; Иванцевич, Лобанов, 1993; Травин, Дятлов, 1997];

11) инновационный характер деятельности менеджеров по управлению персоналом [Травин, Дятлов, 1997; Журавлев, Карташев, 2000; Щербина, 2003];

12) стремление к наиболее полному использованию наличного потенциала диверсифицированной рабочей силы [Garavan, 1991];

13) нацеленность кадровой политики на формирование и развитие сильной корпоративной культуры [Журавлев, Карташев, 2000; Хофштеде, 2002];

14) ориентация менеджера или консультанта по УЧР на помощь линейным управленцам [Garavan, 1991; Управление персоналом, 1997];

15) акцент на формирование командной работы в организации [Хертоген Толлен, 2002; Управление персоналом, 1997];

16) изменение принципов взаимоотношений администрации с работниками и профсоюзами, активизация функций, связанных с налаживанием трудовых и индустриальных отношений в организации; формирование отношений партнерства с администрацией и организацией ее персонала с учетом интересов работников; конструирование отношений производственной демократии [Волгин, Митирько, Модин, 1995; Управление персоналом, 1997; Иванцевич Лобанов, 1993; Управление человеческими ресурсами, 2002; Страс, 2002; Кроуч, 2002; Хаммер, 2002; Эдвардс, 2002].

Очевидно, что некоторые из приведенных признаков взаимно дополняют друг друга и могут быть агрегированы вокруг таких укрупненных факторов, как работа с динамичной внешней средой, стратегическая ориентация в работе с персоналом, ориентация на развитие организации, сотрудничество и партнерство, изменение организационной структуры и т.д.

Однако, во-первых, проблемой мвляется то, что и в укрупненном виде все эти блоки оказываются несводимыми или плохо агрегируемыми. Различия в них обусловлены, во-первых, существенно различающимися представлениями о сущности УЧР, обычно мвно не предъявленными, но латентно присутствующими.

Во-вторых, тем, что ряд предлагаемых авторами отличий УЧР от УП, по нашему мнению, характеризуют не столько «вневременные» существенные признаки УЧР, сколько стадию развития экономики, социума, специфику ситуативных условий, в которых действуют те или иные западные и отечественные организации в данный период времени. Таковы, например, акценты на горизонтальное управление, новые принципы отношения с профсоюзами и персоналом, децентрализация функций УП, командная работа, индустриальная демократия и др.

В-третьих, очевидно, что различия даны по разным основаниям. Одни из них характеризуют изменения новой кадровой и социальной политики организации, а другие затрагивают проблемы собственно кадрового менеджмента, что не одно и то же.

Кроме попыток определить специфику УЧР по частным признакам, существуют интересные попытки выделить укрупненные критерии для различения традиционного управления персоналом и УЧР. Одна из достаточно популярных в Западной Европе интегрированных версий отличий предложена Р. Марром и Г. Шмидтом. [Управление персоналом, 1997]. Ими делается попытка выделить три укрупненных основания, позволяющих отличить УЧР от УП. По их мнению, специфика УЧР по сравнению УП проявляется в том, что: 1) функция управления персоналом здесь должна быть представлена на высшем уровне управления (совет директоров); 2) работники, представляющие эту сферу, должны быть вовлечены в разработку стратегии бизнеса; 3) все линейное руководство должно принимать участие в реализации программ УЧР.

Фактически мы имеем дело не с трехосновной, а с однокритериальной системой отличий УП от УЧР. Три признака, предложенных немецкими учеными, это признаки, которые группируются вокруг одного единственного фактора – ориентированности сферы УЧР на задачи стратегического развития организации. При этом ведущая роль совета директоров, по мысли авторов, связана с теми, кто определяет стратегические ориентиры, а участие линейных руководителей в программах УЧР обусловлено тем, что именно они реализуют положения данной стратегии. Работники же специализированных подразделений в сфере УЧР (последние не определены авторами), включены в разработку стратегии УЧР на всех стадиях.

Некоторые отечественные авторы, подчеркивая, что термин УЧР используется в управленческой литературе по-разному, выделяют три разнородных, принятых в разных концептуальных моделях, укрупненных основания, лежащих в основе разведения традиционного УП и УЧР [Дятлов, Кибанов, Пихало, 1988]. Таковыми, на их взгляд, мвляются:

1) ракурс работы с персоналом. Например, в традиционной экономической модели работы с кадрами (в том числе отечественной) термин «управление человеческими ресурсами» обычно связывается с работой с кадрами на социетальном (возможно, и региональном) уровне или в межорганизационном пространстве (за пределами организации), в то время как работа с кадрами внутри организации обычно именуется УП;

2) размер организации: работа с кадрами в небольших организациях, не имеющих соответствующего специализированного функционального подразделения, часто именуется управлением персоналом, в то время как работа в крупной организации, имеющей такое подразделение, именуется УЧР;

3) уровень включенности работников, занятых управлением персоналом, в работу по стратегическому развитию организации (работа с персоналом, ориентированная на задачи стратегического развития организации), именуется УЧР, в то время как традиционная работа с персоналом именуется – УП.

Совершенно очевидно, что определение УЧР по первому основанию не имеет прямого отношения к деятельности управленцев в деловой организа-

ции. Речь идет о работе на рынке труда, причем только в межорганизационном пространстве. Что касается двух других оснований, то они кладут в основу этого разделения УЧР и УП два принципиально различных, хотя и не взаимоисключающих основания. Первое делает акцент на связи деятельности по управлению персоналом с задачами стратегического развития организации. Второе — на наличие в организации специализированных менеджерских подразделений, способных активизировать человеческий потенциал. Последнее основание, в принципе, представляется нам более обоснованным применительно именно к функции менеджмента в сфере УЧР.

Поскольку введение термина УЧР связано с разработками по преимуществу экономистов, а специфику УЧР, по сравнению с УП, пытаются определить через отличия ориентиров и целей кадровой политики организации, для многих специалистов экономического профиля отправной точкой для такого различия, мывляются: а) попытка выявления специфики менеджмента в сфере УЧР на уровне ориентиров социальной политики; б) рассмотрение рабочей силы в качестве дефицитного и важного ресурса, капиталовложения в который мывляются условием развития и успешного функционирования организации.

Типичным примером определения специфики УЧР с этих позиций мывляется точка зрения, что главным его отличием от традиционного УП мывляется то, что в основе концепции УЧР лежит признание экономической целесообразности капиталовложений в человеческий ресурс. Речь идет о капиталовложениях, связанных с задачами привлечения в организацию лучшей по качеству рабочей силы, ее обучения, поддержания в трудоспособном состоянии, создания условий для более полного выявления ее личностного потенциала, его развития [Журавлев, Карташев, Маусов, Олегов, 2000].

Как нам представляется, на уровне задания общих ориентиров кадровой политики эта точка зрения вполне оправдана. Ориентация на вложение денег и усилий на привлечение и рациональное использование и развитие ресурса (в том числе человеческого) как ориентир менеджерской деятельности мывляется отличительной особенностью менеджмента в любой сфере, в том числе УЧР. Но когда мы говорим именно о менеджменте в сфере УЧР, то речь не может сводиться лишь к выбору стратегических ориентиров кадровой политики и вопросу распределения денег на работу с тем или иным типом ресурса. Он должен включать в себя профессионально-инструментальный компонент (связанный с созданием и рациональным использованием эффективных средств привлечения, активизации и развития человеческих ресурсов), о котором, как о важном признаке УЧР, говорилось выше.

На практике же, как видно из отечественной и зарубежной литературы, попытки организовать менеджерскую работу в сфере активизации человеческого ресурса, строятся, по преимуществу, на базе знаний и разработок экономической модели. Роль поведенческих наук в работе с УЧР либо совсем

отрицается, либо сводится к минимуму. В итоге достаточно серьезно проработанными и прописанными в сфере УЧР оказываются лишь такие направления и технологии работы с человеческим ресурсом, как анализ рынка труда (в западной литературе — сканирование рынка труда), разработка кадровой стратегии, ведение переговоров с профсоюзами и персоналом.

Большинство других направлений менеджерской деятельности в сфере УЧР (развитие персонала, подбор, расстановка кадров, формирование организационной культуры, планирование карьеры и др.) по-прежнему далеки от профессионализма. Работа в сфере УЧР, даже если она и сориентирована на будущее, в лучшем случае строится сегодня на уровне здравого смысла.

Из всего сказанного выше можно сделать вывод, что для развития и профессионализации той управленческой сферы, которая именуется нами «менеджментом в сфере УЧР», а на Западе обозначается аббревиатурой HRM, необходимо разделять: а) деятельность, направленную на выработку ориентиров кадровой политики (т.е. УЧР как разновидность стратегической управленческой деятельности, где субъекты деятельности — это совет директоров организации, а менеджеры в сфере УЧР представлены директором по управлению персоналом); б) собственно менеджерскую деятельность, где действуют узкие специалисты — менеджеры в сфере УЧР, находящие адекватные средства для реализации стратегии и развития организации [Щербина, Социс, 2001; Щербина, Бизнес-образование, 2001].

Игнорирование необходимости разделения двух этих сфер приводит к тому, что:

а) проблема профессионализации менеджмента в сфере УЧР остается весьма острой;

б) деятельность в менеджерских подразделениях по-прежнему остается вотчиной экономистов, не знающих «природы» человеческого ресурса, имеющих слабое представление о системе средств социальной регуляции и способах активизации человеческого поведения, не располагающих технологиями управления человеческими ресурсами;

в) одной из наиболее острых проблем, которая неизбежно возникает при сохранении нынешней путаницы в понятиях, мывляется вопрос о том, кто же мывляется субъектом этой деятельности. Состояние проблемы субъекта, на наш взгляд, заслуживает более подробного рассмотрения, поскольку именно здесь наиболее отчетливо проявляется концептуальная неопределенность того, что сегодня именуется системой управления человеческими ресурсами.

Проблема определения субъекта деятельности в сфере УЧР

Итак, кто же мывляется основным субъектом деятельности в сфере УЧР? Ответ на этот вопрос важен, поскольку он раскрывает саму специфику сферы УЧР. Но и здесь отсутствует согласие. Часть специалистов, связывающая работу в сфере УЧР с участием в формировании стратегии развития органи-

зации, рассматривает в качестве главного субъекта деятельности топ-менеджеров прежде всего совет директоров деловой организации [Управление персоналом, 1997]. Для других специалистов субъектом деятельности в сфере УЧР мывляются линейные руководители [Герчиков, 2001].

Ряд специалистов отводит ведущую роль в осуществлении работы по УЧР узким профессионалам-специалистам по управлению персоналом (менеджеры по работе с персоналом и соответствующим специализированным службам персонала) [Травин, Дятлов, 1997; Щербина, Садовникова, 1989; Кравченко, Щербина, 1998]. Некоторые авторы выделяют два типа субъектов такой деятельности. Первая группа – это линейные руководители и топ-менеджеры, обычно именуемые управленцами-практиками. Их обозначают символом «П». Вторая группа – это узкие профессиональные специалисты по управлению персоналом, которых обозначают символом «УП». Сюда входят менеджеры по управлению персоналом или консультанты по проблемам УЧР.

Наконец, часть специалистов рассматривает в качестве субъектов деятельности все звенья управления в современной организации (топ-менеджеры, линейные руководители, представители служб управления персоналом), подчеркивая необходимость их интеграции. Описывая функции и роль разных групп управленцев в решении этой задачи, эти авторы считают, что: а) УЧР должно быть представлено на высшем уровне управления компании; б) УЧР должно быть включено в стратегию бизнеса; в) линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР; г) ответственным за УЧР мывляется функциональный специалист, именуемый этими авторами «советником линейного управления». Характерно, что сторонники интеграции не различают УЧР как сферу кадровой политики и УЧР как направление менеджмента [Управление персоналом, 1997].

Как представляется, общей чертой всех рассмотренных позиций мывляется признание значимости стратегической функции как одной из ведущих при определении УЧР. В основе же разночтений при определении субъекта деятельности в сфере УЧР, кроме различия представлений о сущности УЧР, лежит: а) отсутствие четкой дефиниции представлений об УЧР как о направлении кадровой политики (того, что представлено на уровне совета директоров) и как о направлении менеджерской деятельности, т.е. того, что должно быть представлено на уровне специализированного профессионального подразделения; б) неразделенность собственно управленческой (административной) и инновационно-ориентированной, обеспечивающей менеджерской функции.

Корни этой неразделенности следует искать в популярности двусмысленного термина «управление персоналом». Дело в том, что этот термин: а) связывается одновременно как с административной деятельностью, так и с деятельностью служб управления персоналом; б) не дифференцирует различие ролей разных групп аппарата управления деловой организации, в разработке и реализации стратегии управления персоналом.

Те специалисты, которые напрямую связывают суть деятельности УЧР со стратегическим планированием, в качестве субъектов этой деятельности рассматривают именно представителей стратегического управления (топ-менеджеров, совет директоров). Те, кто считает важнейшей составляющей процесса стратегического развития организации реализацию стратегии, в качестве ключевой фигуры УЧР рассматривают линейных управленцев, сводя роль представителей служб персонала к деятельности по консультированию линейных руководителей.

Наконец, те, кто считает, что работа в сфере УЧР – это собственно менеджерская, специализированная, развивающая и опережающая поисковая профессиональная деятельность, связанная с совершенствованием социальной подсистемы организации и ориентированная на активизацию, развитие и рациональное использование человеческого потенциала, связывают деятельность в сфере УЧР с деятельностью специально подготовленных узко-профессиональных сотрудников, работающих в специализированных службах. Последняя позиция предполагает, что чертой таких специалистов должно быть знание «природы» человеческого ресурса, освоение существующих и разработка новых технологий управления людьми.

По нашему представлению, именно позиция менеджера по УЧР – в качестве основного субъекта деятельности в сфере УЧР – не противостоит стратегической функции УЧР. Именно опережающие инновационные разработки менеджеров по УЧР из специализированной службы должны лежать в основе разработки кадровой стратегии развития организации, тем более что на стратегическом уровне именно этих специалистов в совете директоров организации представляет директор по персоналу.

Последняя точка зрения на субъект УЧР представляется нам в принципе более предпочтительной, поскольку отражает содержание собственно менеджерской деятельности в сфере УЧР, вне которой активизация человеческих ресурсов невозможна. Однако и она не лишена недостатков. Дело в том, что настоящие менеджерские службы в сфере УЧР ни у нас, ни за рубежом сегодня фактически не существуют. В специальной литературе и в реальной практике полноценная и обоснованная концепция функционирования менеджерских служб УЧР практически отсутствует. За редким исключением, перечень функций служб управления персоналом определяется без всяких обоснований. Он не вытекает из природы человеческого ресурса или представлений о социальной организации предприятия.

В учебниках по управлению персоналом содержание деятельности этих служб в лучшем случае строится на систематизированном здравом смысле [Абрамов, Деркач, Зазыкин, 1997; Журавлев, Карташев, Маусов, Одегов, 2000; Маслов, 1998; Травин, 1997; Управление персоналом организации, 1999; Шекшня, 1996]. Отсутствуют серьезные технологии активизации и управления человеческими ресурсами. Попытки формирования таких служб и та-

ких технологий на базе гуманитарных наук (социологии и психологии) про-матривались в нашей стране в период с конца 70-х по конец 80-х гг., но их число было весьма ограничено, а развитие их было прервано на рубеже 80–90-х гг. [Щербина, Садовникова, 1989; Кравченко, Щербина, 1998].

Проблема подготовки специалистов по УЧР

Эта проблема тесно связана с определением содержания деятельности УЧР и субъекта этой деятельности. Здесь тоже существуют серьезные разно-гласия, которые находят соответствующее продолжение в различных пози-циях специалистов по вопросу, как надо готовить специалиста по УЧР. В итоге формируются две достаточно противоположных позиции.

Первая, наиболее многочисленная группа специалистов считает, что го-товить менеджеров в сфере УЧР надо на базе экономической подготовки — либо на факультетах менеджмента, либо на факультетах экономики. Эти ав-торы по сложившейся традиции и не без некоторых оснований рассматрива-ют любую управленческую и менеджерскую деятельность в деловой органи-зации (в том числе в сфере работы с персоналом) как тесно связанную с эко-номической наукой [Управление персоналом, 1997; Журавлев, Карташев, Маусов, 2000; Дятлов, Кибанов, Пихало, 1988]. Основанием такой позиции мвляется то, что стратегические ориентиры деятельности организации по преимуществу задаются именно в экономических показателях. В них же оце-ниваются и результаты менеджерской деятельности в любой сфере. Как пра-вило, эти специалисты рассматривают в качестве базы для подготовки адми-нистраторов или менеджеров по УЧР именно экономические науки.

Характерна точка зрения Р. Марра и Г. Шмидта, которые считают, что именно экономические науки и, прежде всего экономику персонала следует рассматривать в качестве основы для формирования деятельности в сфере УЧР [Управление персоналом, 1997]. Основной акцент здесь делается на функцию формирования кадровой стратегии организации, определение ко-личественных и качественных требований к персоналу на перспективу, ис-следование рынка труда, оценку работы персонала, стоимостную регуляцию поведения, обучение персонала.

Однако слабым местом такой подготовки мвляется непонимание бу-дущими управленцами природы человеческого ресурса, невладение социаль-ными управленческими технологиями. Итогом такой подготовки менедже-ра становятся примитивные технологии работы с персоналом и постоянная апелляция подготовленных таким образом специалистов к здравому смыслу [Журавлев, Карташев, Маусов, Одегов, 2001].

В известной мере эта проблема проявляется уже при подготовке админи-стратора широкого профиля по действующей ныне вузовской программе под-готовки специалиста по управлению персоналом. Но она становится гораздо более острой, когда речь идет о подготовке именно менеджера в сфере УЧР.

Вторая (гораздо менее многочисленная и неоднородная группа специа-листов) связывает подготовку менеджера по УЧР с изучением базовых гума-нитарных поведенческих наук. Как правило, подготовка таких специалистов ведется либо на факультетах социологии, либо на факультетах психологии в рамках узких специализаций, в принципе ориентированных на подготовку менеджеров. Подготовка на этих факультетах существенно различается.

Сильной стороной подготовки будущего менеджера по УЧР на психоло-гическом факультете мвляется то, что психологическое образование изна-чально предполагает понимание природы человека как специфического ре-сурса, знание некоторых детерминант его поведения, знание методов и средств, позволяющих определить индивидуальные характеристики человека и пара-метры социальной группы [Психология работы, 2001]. Слабой же стороной такой подготовки мвляется сведение человеческого ресурса к природе само-го человека или малой группы при слабом понимании психологами природы социальных институтов и институциональных требований, властных струк-тур, социальных и экономических механизмов регуляции поведения, эконо-мических показателей результатов их деятельности, логики функционирова-ния и развития организаций, регуляции культурного поведения и др.

Существует и опыт подготовки и работы менеджера по УЧР на базе со-циологической подготовки. Работа в этом направлении нашла отражение, в частности, и в работах автора данного раздела монографии [Щербина, Са-довникова, 1989; Щербина, 1993]. Сильной стороной подготовки менеджера по УЧР на социологическом факультете мвляется понимание сущности и роли социальных институтов, механизмов социальной регуляции, понима-ние природы власти и организации, роли культуры и социальных механиз-мов регуляции поведения людей, изначальная ориентация на учет в работе менеджера этого типа организационных требований, предъявляемых к чело-веку. Слабыми же ее сторонами мвляется отсутствие глубоких знаний по психологии, а также в области экономики [Щербина, 2003]. Общим недо-статком всех трех типов подготовки менеджера по УЧР на предметных фа-культетах мвляются неглубокие знания (если они вообще даются) по уп-равленческим наукам.

Из сказанного мысно, что в рамках разнородных представлений о со-держании деятельности и субъектах УЧР становится невозможным коррект-но определить суть работы менеджера по УЧР и особенности его позиции в организации, а также содержание его подготовки.

Перечень задач, решаемых в процессе формирования концепции менеджмента в сфере УЧР

Нам предстояло решить следующий перечень задач: 1) проанализиро-вать время и условия возникновения термина «менеджмент» в сфере УЧР; 2) проанализировать существующие представления о сущности менеджмента в

сфере УЧР; 3) уточнить специфику менеджерской деятельности по сравнению с другими формами управленческой деятельности; 4) определить специфику и природу человеческого ресурса как особого типа ресурса; 5) определить теоретически возможные направления деятельности менеджера в сфере УЧР; 6) определить статус данного специалиста и место службы УЧР в системе управления деловой организации; 7) уточнить соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»; 8) окончательно определить название будущей специализации; 9) соотнести содержание менеджерской специализации в сфере УЧР с другими менеджерскими специализациями, как уже реально существующими, так и потенциально возможными на факультетах менеджмента; 10) определить, хотя бы в общем виде, квалификационные требования, предъявляемые к менеджерам по УЧР; 11) определить логику подготовки менеджера в сфере УЧР.

При решении этих задач мы опирались, с одной стороны, на заявленные представления о специфике менеджерской деятельности по сравнению с другими типами работы управленцев. С другой стороны, в основу концепции подготовки менеджера по УЧР мы положили выработанные нами представления о специфике самой сферы управления человеческими ресурсами как особого направления менеджерской деятельности [Щербина, 2003].

Представления о содержании менеджерской деятельности в сфере УЧР

Несмотря на важность понимания специфики менеджмента как особого направления управленческой деятельности и особенностей позиции менеджера в системе управления, представление о содержании и специфике менеджерской деятельности, положенные в основу подготовки менеджера по УЧР, в данном разделе будут излагаться нами тезисно, без приведения обоснований. Дело в том, что в первой главе монографии, а также в журналах «Социс» и «Бизнес-образование» нами были опубликованы статьи, в которых излагались, раскрывались и обосновывались специфика позиции менеджера и содержание менеджерской деятельности [Щербина, Бизнес-образование, 2001; Щербина, Социс, 2001]. Там также содержались наши предложения об изменении содержания подготовки менеджеров разных профилей в российских вузах.

Ключевые идеи, изложенные в этих статьях, легли в основу принятой факультетом менеджмента ГУ-ВШЭ концепции подготовки менеджеров разных специализаций и стали отправной точкой для формирования концепции подготовки менеджера в сфере УЧР. Предлагаемая в них трактовка терминов «менеджер» и «менеджмент» существенно отличалась от широко тиражируемого понимания «менеджера» как синонима «управленца».

Основное содержание представлений о специфике деятельности и позиции менеджера можно свести к следующим тезисам.

1. Менеджмент рассматривается нами как специфическое направление в рамках практической управленческой деятельности. Оно принципиально

отличается от деятельности, во-первых, собственника в позиции управленца, администратора, линейного руководителя и др.; во-вторых, от деятельности функциональных специалистов без инновационной ориентации (например, бухгалтера), т.е. не ориентированных на совершенствование способов управленческой деятельности и развитие организации.

2. Менеджмент — это специфическая управленческая деятельность, возникающая: а) на определенной (достаточно зрелой) стадии развития индустриального общества; б) на определенном этапе развития деловых организаций (в период отделения функции владения собственностью от функции управления); в) в условиях формирования крупных рынков (городских и национальных) и возникновения достаточно жесткой конкуренции между деловыми организациями); г) в особом типе организаций — в крупных, многопрофильных, многосекционных деловых организациях, работающих на рынке, совмещающих функцию массового производства и функцию массовой продажи; д) в связи с возрастанием стоимости организационных ресурсов и конкуренции за ресурсы, что обуславливало появление проблемы поиска, активизации и рационального использования того или иного типа ресурса, необходимого организации; е) в связи с усложнением управленческой деятельности, породившем потребность в рационализации разных сфер управления.

3. Позиция менеджера в системе управления определена нами как позиция специализированного функционального и офисного специалиста, создающего условия для развития организации и рационализации управленческой деятельности. Речь идет о функции организации в понимании А. Файоля, т.е. о процессе создания материальных и социальных предпосылок для обеспечения эффективной управленческой деятельности [Файоль, 1992].

4. Деятельность менеджера трактуется как стратегически ориентированная, развивающая, обеспечивающая, специализированная, поисковая, связанная с рационализацией той или иной области управления и нацеленная на повышение его эффективности и развитие организации. Таким образом, по сути, речь идет о функциональной, инновационной, ориентированной на развитие организации управленческой деятельности.

5. Особенность позиции менеджера состоит в том, что он мыслится узкоспециализированным, штабным (офисным) сотрудником, напроочь выключенным из проблем оперативного управления, что и позволяет ему сосредоточиться на проблемах развития организации — работе на перспективу.

6. Содержание менеджерской деятельности связано с совершенствованием методов и средств привлечения, рационального использования и активизации одного из видов ресурсов, необходимых деловой организации для успешного функционирования и развития. Речь идет о поисковой, обеспечивающей практической деятельности, по жанру сходной с той деятельностью в сфере работы с техникой и технологией, которая обычно именуется «инженерной практикой».

7. Деятельность менеджера на всех уровнях (включая совет директоров) рассматривается как узкоспециализированная. В основу разделения менеджерских специализаций в деловой организации положены два основания: а) различие типов ресурсов (материальные, технико-технологические, финансовые, информационные, человеческие и др.), один из которых менеджеру и предстоит активизировать; б) ракурс работы с данным типом ресурса (работа с ресурсом внутри организации или за ее пределами).

8. Исходя из сказанного, профили подготовки возможных менеджерских специализаций в вузе выглядят так: менеджер по технике и технологии, менеджер по финансам, менеджер по маркетингу, менеджер по информационным ресурсам, менеджер по человеческим ресурсам и др.

9. Различия в типе ресурса изначально предполагают различия в подготовке менеджеров разных типов в вузе. Это проявляется: а) в различном перечне базовых предметных дисциплин, отражающих природу данного типа ресурса (акцент либо на экономические, либо на социальные, либо на технические науки, либо на информатику и т.д.); б) в углубленном изучении тех или иных общих и специальных управленческих теорий; в) в специфике изучаемых управленческих технологий, необходимых для активизации и рационального использования данного типа ресурса.

10. Из сказанного вытекает, что каждый из будущих менеджеров должен получить, кроме специализированной подготовки, также единую для всех специализаций общую управленческую подготовку, включающую представление о содержании общей административной управленческой деятельности и деятельности в рамках других управленческих специализаций [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993]. В соответствии с этой моделью подготовка менеджера любого профиля должна осуществляться в два этапа:

а) единая для всех студентов общеуправленческая подготовка менеджера вне привязки к специализации (в нашем вузе она встроена в программу бакалавриата);

б) принципиально различная подготовка для разных типов менеджеров в рамках специализаций (сейчас она реализуется в двух версиях: полуторагодичная подготовка менеджера с квалификацией «специалист»; двухгодичная углубленная подготовка менеджера с квалификацией «магистр»).

Данные положения легли в основу концепции подготовки студентов для нескольких менеджерских специализаций, принятой на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ в 2001 г. Эта модель послужила отправной точкой для разработки концепции подготовки менеджера в сфере УЧР.

Специфика деятельности и позиции менеджера в сфере УЧР

Другим важным шагом в формировании концепции деятельности менеджера в сфере УЧР стало определение специфики его деятельности, что обуславливало особенности подготовки менеджера данного профиля.

При решении поставленной проблемы в качестве базовых допущений мы рассматривали следующие:

а) термины «управление персоналом» и «менеджмент в сфере УЧР» не могут трактоваться как синонимы, поскольку отражают содержание двух разных видов деятельности в управлении;

б) необходимо принципиально разделить представления об УЧР как о сфере формирования кадровой политики и сфере собственно менеджерской деятельности;

в) формирование полноценного направления менеджерской деятельности в сфере УЧР в принципе невозможно без решения проблемы профессионализации сферы работы с человеческим ресурсом, без подготовки высококвалифицированных специалистов. Такой специалист должен хорошо знать «природу» человеческого ресурса, а также «природу» организации, в которой потенциал человеческого ресурса должен найти применение, владеть технологиями активизации этого типа ресурса;

г) менеджмент в сфере УЧР, уже в силу специфики менеджерской деятельности, должен рассматриваться как высоко специализированная и профессионализированная область деятельности, которая реализуется в офисных менеджерских подразделениях.

Раскрывая содержание сказанного, мы считаем необходимым отметить следующее.

1. За термином «управление персоналом» (УП), по нашему мнению, фактически стоит управление людьми в собственном смысле этого слова. Эта сфера управленческой деятельности может быть названа «административной деятельностью». Именно ее А. Файоль в свое время определил как «функцию непосредственного воздействия на личный состав» [Файоль, 1992].

2. Специфика позиции администратора состоит в том, что единственным, непосредственным объектом его управления выступают люди (персонал организации). Из сказанного выше очевидно, что когда мы говорим о субъектах деятельности в сфере управления персоналом, то таковыми в деловой организации выступают, прежде всего, линейные руководители (и отчасти — топ-менеджеры, совмещающие функции высших администраторов с политическими и менеджерскими функциями).

3. Когда мы говорим о деятельности администраторов, речь идет о тех специалистах в системе управления, которых ряд авторов (см. выше) именуется «практиками» и кодирует условным обозначением «П». Но линейные руководители не могут рассматриваться как полноценные менеджеры, поскольку в силу специфики своей позиции, они не заняты поисковой инновационной деятельностью [Друкер, 2000].

4. Содержание деятельности администраторов отражено в классическом наборе управленческих функций, восходящих к А. Файолю (целеполагание, планирование, организация, мотивация, координация и контроль).

Указанные функции представлены в большинстве стандартных учебников по так называемому «общему менеджменту», а фактически – по административному управлению [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993].

5. Подготовка специалиста, находящегося в позиции чистого администратора (хотя наличие таких специалистов в крупной современной деловой организации проблематично), предполагает широкую, но не глубокую (и не специализированную) подготовку по всему перечню направлений управленческой деятельности, включая и гуманитарные науки. Парадокс, однако, состоит в том, что сегодня именно таким образом готовят специалистов по специальности «управление персоналом». Этот факт подтверждается содержанием большинства отечественных учебников по управлению персоналом [Абрамов, Деркач, Зыбкин, 1997; Управление персоналом, 1999; Маслов, 1998; Шекшня, 1996]. Очевидно, что, по сути, деятельность этих специалистов не мывается менеджерской в том смысле, который был нами рассмотрен в предыдущем разделе, а существующая подготовка к ней не отвечает задачам менеджера по УЧР как специалиста по активизации специфического ресурса.

6. Деятельность менеджеров в сфере УЧР (по аналогии с менеджерами других типов – по финансам, маркетингу, информатике и др.) мы рассматриваем как принципиально иной тип управленческой деятельности. Она не тождественна деятельности, во-первых, линейных руководителей, а во-вторых, ряда функциональных специалистов не инновационной ориентации (бухгалтера, работника традиционного отдела кадров), поскольку не носит поискового инновационного характера, не ориентирована на развитие.

7. Специфика менеджмента в сфере УЧР по сравнению с административной деятельностью состоит в том, что речь идет о разновидности организационной, обеспечивающей деятельности. В терминах А. Файоля организаторская деятельность менеджера (в широком смысле) может быть определена как деятельность по созданию материальных и социальных предпосылок для успешного управления. Исходя из сказанного, объектом управленческих воздействий менеджера в сфере УЧР выступает не человек (персонал), а сама управленческая (административная) деятельность, которая мывается объектом совершенствования и рационализации.

Таким образом, менеджмент в сфере УЧР – это обеспечивающая, специализированная, профессиональная, сугубо творческая инновационная деятельность, направленная на рационализацию системы управления в определенной сфере – сфере работы с социальным или человеческим ресурсом [Пью, Хиксон, 1997].

8. В рамках менеджмента в сфере УЧР человек рассматривается не как непосредственный объект управления, а как необходимый организации ресурс, рациональное использование которого во многом предопределяет эффективность деятельности организации.

9. Жанр деятельности менеджера в сфере УЧР рассматривается как сходный по жанру с деятельностью менеджеров других специализаций – изыскать, привлечь, активизировать и наиболее рационально и эффективно использовать данный дефицитный и важный для организации ресурс. Конечная цель его деятельности тоже совпадает с целями деятельности менеджеров других специализаций – обеспечить возможность для эффективного функционирования и развития организации за счет рационального использования того или иного ресурса. Таким образом, менеджмент в сфере УЧР – это опережающая, развивающая и обеспечивающая деятельность узкого специалиста-профессионала, связанная с задачей рационализации деятельности за счет рационального использования и активизации человеческого ресурса. Она направлена на повышение эффективности и развитие организации.

10. По аналогии с позицией других менеджеров (менеджер по финансам, менеджер по технике и технологии, менеджер по работе с информацией, менеджер по маркетингу и др.), занятых рационализацией деятельности, позиция менеджера по УЧР может быть определена как позиция офисного, функционального специалиста, а его деятельность – как обеспечивающая, инновационная, организационная. Очевидно, что такая деятельность может осуществляться только работниками специализированных функциональных подразделений, т.е. теми, кого часто определяют как специалистов «УП»;

11. Исходя из сказанного, основным субъектом деятельности в сфере УЧР, в согласии с канонами А. Чендлера, выступает менеджер, понимаемый как штабной (офисный) специалист, работающий в специализированных подразделениях и напроочь выключенный из задач оперативного управления. Он ориентирован на развитие организации и, прежде всего, совершенствование средств управления, создание и внедрение новых социальных проектов и социальных технологий [Chandler, 1977; Chandler, 1962].

12. Степень участия менеджера по УЧР в развитии организаций не ограничивается только работой по созданию и внедрению более совершенных средств (социальных технологий, организационных проектов) и методов, направленных на рационализацию работы с человеческими ресурсами. Он непосредственно занят задачами разработки стратегии, о которых так много говорят западные специалисты. Речь идет не только о задачах реализации кадровой стратегии как элементе общей стратегии организации, но и об участии в определении стратегических ориентиров развития организации. Дело в том, что уже сегодня во всех достаточно крупных деловых организациях руководитель менеджерской службы, связанной с задачами УП, представлен и на стратегическом уровне – уровне топ-менеджмента. Он входит в состав совета директоров (где обычно именуется «директором по персоналу») – органа, который и задает стратегические ориентиры развития организации.

13. При описании природы человеческого ресурса выделим, прежде всего, специфику природы человека в его разных ипостасях (индивид, социаль-

ная группа, более широкая социальная общность). Его специфика видится нам в том, что это, во-первых, ресурс очень сложной природы; во-вторых, один из наиболее ценных типов организационного ресурса; в-третьих, динамичный, развивающийся во времени ресурс (состояние и потенциал которого во многом определяет уровень развития и эффективность организации); в-четвертых, ресурс, рациональное использование которого представляется особенно сложным и проблематичным. Уникальными чертами этого ресурса, во многом определяющими логику работы с ним, мывляется то, что это единственный из организационных ресурсов, который:

- 1) способен к постановке собственных целей;
- 2) способен инициировать и проявлять активность, причем не всегда в желательном для организации направлении;
- 3) не самоидентичен и способен к изменению своих свойств и своего поведения во времени;
- 4) демонстрирует способность к сопротивлению внешним, в том числе организующим воздействиям;
- 5) способен к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству;
- 6) способен к самоорганизации, причем не всегда в нужном для организации направлении;
- 7) может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия на другие объекты;
- 8) во многом предопределяет доступность и эффективность использования других организационных ресурсов;
- 9) дорожает по мере эксплуатации и т.д.

14. Разнообразие типов людей и социальных групп, с которыми приходится иметь дело менеджеру по УЧР, усложняет работу с человеком как ресурсом. Вариативность типов личности и разнообразие человеческого поведения, логика развития человека и группы обусловлены множеством факторов: дифференцированностью черт личности; ее зрелостью; различием жизненных стратегий, ценностей, установок и мотивов; разными типами и уровнями социализации; принадлежностью личности к разным социальным и этническим группам, разнообразием групповых процессов и др. В свете сказанного, очевидно, что знание природы человека и социальных групп, рассматриваемых как специфический ресурс, — это необходимое требование к менеджеру по УЧР, стремящемуся максимально полно использовать человеческий потенциал.

15. Задача активизации, рационального использования и управления человеческим ресурсом (с которой мы связываем работу менеджера в сфере УЧР) не может быть решена только на основе знаний о природе человека (группы). Дело в том, что задача использования человека как ресурса эффективности организации предполагает рассмотрение работающего в организа-

ции не в качестве цели, но в качестве средства достижения организационных целей. Это изначально ориентирует менеджера на проблемы: а) рационального использования человеческого потенциала; б) корректировки и регуляции человеческого поведения. Такая постановка проблем предполагает оценку человеческого потенциала, его поведения и деятельности через призму внешних по отношению к нему социальных и, прежде всего, организационных требований.

Указанные требования будут проявляться: а) в непосредственной оценке эффективности осуществляемой работником деятельности; б) в выполнении сложившихся институциональных и ролевых требований, предъявляемых работнику организацией; в) в соблюдении норм и поведенческих стандартов, сложившихся в рамках организационной культуры; д) в соблюдении требований, определяемых принадлежностью работника к той или иной профессиональной группе; е) в логике групповых и межгрупповых взаимодействий и др. Важнейшую роль здесь играет система организационных требований.

16. Совершенствование организации как механизма регуляции поведения людей и создание или внедрение совершенных технологий управления людьми — важнейшая задача менеджера по УЧР. Содержание работы менеджера в сфере УЧР определяется не только и даже не столько свойствами человеческого ресурса, но, в не меньшей степени, институциональными требованиями, предъявляемыми к нему самой организацией. В этом смысле деятельность менеджера по УЧР — это профессиональная деятельность, направленная на совершенствование социальной подсистемы регуляции человеческого поведения в организации.

17. Из сказанного выше очевидно, что менеджер по УЧР в идеале должен иметь достаточно широкие знания, прежде всего в сфере поведенческих наук (психологии, социологии, социальной психологии, а в перспективе, видимо, социальной антропологии, культурологии, правовых наук, экономики и т.д.). Кроме того, он должен обладать навыками работы со средствами диагностики личности и группы, созданными в рамках поведенческих наук, и навыками работы со средствами корректировки и модификации их поведения.

18. Необходимым условием успешной работы менеджера в сфере УЧР мывляются знания в области организационных и специальных управленческих дисциплин. Речь идет, прежде всего, о таких базовых дисциплинах, как теории организаций и организационного поведения, а также ряде специальных дисциплин, обеспечивающих активизацию человека как ресурса (организационное проектирование и реконструкция, анализ рынка труда, мотивация и стимулирование труда, методология разрешения трудовых конфликтов, методы диагностики и управления персоналом и др.). Кроме того, менеджеру этого профиля необходимы знания и навыки работы с управленческими технологиями.

19. Наконец, в качестве еще одного условия успешной работы в сфере менеджера по УЧР нами рассматриваются знания, базирующиеся на фундаменте экономической науки. Речь идет о знании и понимании принятых в социуме критериев успешности деятельности организаций, целевых групп, отдельных индивидов; о знании механизмов и средств экономической регуляции поведения людей; о знаниях природы стоимостных отношений и принципов обмена деятельностью; о понимании механизмов и отношений на рынке труда и природы трудовых отношений в организации. В этом плане необходимым компонентом работы менеджера в сфере УЧР выступает определенный объем знаний в области экономических наук (общая экономическая теория, микро- и макроэкономика, экономика труда, анализ рынка труда и т.д.).

20. Мы попытались определить возможные направления работы полноценных менеджерских служб в сфере УЧР, которые пока еще не существуют в деловых организациях России.

К числу таких направлений были нами отнесены следующие: сканирование рынка труда, кадровый маркетинг, работа по внешнему PR, формирование кадровой стратегии, организационное проектирование и реконструкция; налаживание системы деловых коммуникаций в организации; подбор, расстановка персонала, оценка и аттестация персонала, продвижение кадров, профессиональная адаптация, планирование и управление профессиональной карьерой, работа с резервом, работа по формированию рабочих и управленческих команд, работа по развитию персонала, формирование и изменение состава коллективов и целевых групп, стимулирование механизмов самоорганизации коллективов, стимулирование мотивации работников, развитие и обучение персонала организации, формирование действенной корпоративной культуры, работа по формированию и поддержанию организационного мыдра, работа в сфере внутреннего PR, работа по обеспечению идентификации работника с организацией, работа по обеспечению стабильности и оптимизации движения кадров, социально-психологическая адаптация молодых работников, снятие социальных напряжений, производственных и организационных конфликтов, социально-психологическая релаксация работников.

21. Работа менеджеров в сфере УЧР в крупных деловых организациях изначально предполагает, с одной стороны, формирование соответствующих служб и функциональных подразделений, а с другой — подготовку лиц, способных осуществлять квалифицированную и профессиональную деятельность в этой сфере. Следует отметить, что, во-первых, таких специалистов в российских вузах сегодня не готовят. Во-вторых, хотя в период с конца 70-х до начала 90-х гг. XX в. в стране и делались попытки формирования служб по активизации работы с персоналом [Кравченко, Щербина, 1998], в настоящее время менеджерских служб такого типа в стране не существует. Форми-

рование полноценных служб менеджмента в сфере УЧР и подготовка соответствующих специалистов в вузах — это две важнейшие задачи, связанные с активизацией человеческого ресурса, которые еще предстоит решать в нашей стране.

22. Создание полноценных служб УЧР невозможно без принципиального изменения логики подготовки будущих менеджеров в сфере УЧР. Дело в том, что по своему содержанию деятельность менеджера в сфере УЧР — это либо аналитическая, либо проектно-технологическая и внедренческая деятельность в сфере работы с человеческим ресурсом, причем по преимуществу на базе социальных наук. В иерархии видов деятельности, возникших на базе социальных наук, менеджерская и консультационная деятельность такого типа со времени К. Поппера обычно определяется как разновидность социоинженерной практики [Поппер, 1990; Этьюды, 2002; Социальная инженерия, 1996]. Ее содержание (в широком смысле) — проектно-технологическая и внедренческая деятельность, связанная с проектированием и реконструкцией социальных институтов и совершенствованием методов управления, опирающаяся на знания и методы, разработанные в рамках широкого спектра поведенческих наук.

23. Очевидно, что менеджер в сфере УЧР — это типичный социальный инженер, являясь представителем сферы преобразующей управленческой практики, он должен опираться на знания и методы, разработанные в рамках широкого перечня предметных и межпредметных научных дисциплин, связанных с изучением как природы человеческого ресурса, так и принципов и методов регуляции его поведения. Подготовка менеджеров такого типа, уже в силу социоинженерной специфики их деятельности (по аналогии с подготовкой традиционного инженера), должна изначально предполагать изучение широкого спектра предметных дисциплин, особую роль среди которых должны играть поведенческие науки (социология, психология, политология, социальная антропология, культурология и др.) в сочетании с определенным объемом экономической подготовки. С другой стороны, в программе должен быть представлен широкий спектр собственно управленческих дисциплин (базовых и специальных управленческих теорий, социальных технологий, методологии работы с персоналом и др.).

Попытка разработки и реализации концепции подготовки полноценного менеджера в сфере УЧР на заявленных выше принципах была предпринята коллективом кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента в ГУ-ВШЭ в конце 90-х гг. в рамках программы менеджерской специализации. Сегодня эта программа уже частично реализована на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ и существует в двух версиях: а) сокращенной — в рамках пятилетней программы («специалист»); б) углубленной — по шестилетней программе («магистр»). (См. табл. 1.).

№ п/п	Название курса	Общее количество аудиторных часов	Лекции	Семинарские или практические занятия
1.	Экономическая теория - 2: Анализ рынка труда	54	36	18
2.	Психология - 2: Теоретические и методологические проблемы психологии личности	48	36	12
3.	Социальная психология - 2: Социолого-психологические модели групповой динамики	48	36	12
4.	Социология - 2: Модели современной теоретической социологии	48	36	12
5.	Организационное поведение - 2: Теоретико-методологические проблемы организационного поведения	72	48	24
6.	Методология и методы исследования в организациях	48	24	24
7.	Теория социальных систем и социальных взаимодействий	48	36	12
8.	Теория организации - 2: Модели теории организаций	36	24	12
9.	Методологические проблемы развития персонала в организации	30	20	10
10.	Социология труда и профессий	44	32	12
11.	Современные модели формирования мотивации	44	32	12
12.	Теоретические и методологические проблемы разрешения конфликтов в организации	64	42	22
13.	Теории индивидуальных различий и психодиагностика	64	32	32
14.	Средства социологической диагностики работы персонала и социальные технологии	56	32	24
15.	Направления, методы деятельности структур, осуществляющих работу с персоналом	100	80	20
16.	Организационное проектирование и реконструкция	36	24	12
17.	Управление организационными изменениями	48	36	12
18.	Управленческое консультирование	36	24	12

Табл. 1. Двухлетняя программа подготовки студента факультета менеджмента в рамках магистерской специализации «Менеджмент в сфере УЧР» (5–6 курс).

Изложение программ вузовской подготовки этих специалистов не входит в наши задачи, да и просто невозможно в рамках данной главы монографии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамов В.Л., Деркач А.А., Зыскин В.Г. Управление персоналом государственной службы. М., 1997.
2. Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. М., 1995.
3. Герчиков В.И. Функции и структура управления персоналом. М., 2001.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М., 2000.
5. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. М., 2000.
6. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

7. Кравченко А.И., Шербина В.В. Социология труда и производства // Социология в России. М., 1998.
8. Маслов Е.П. Управление персоналом предприятия. М., 1998.
9. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
10. Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях. Хрестоматия. М., 1997.
11. Поннер К. Открытое общество и его враги. Т. 1, 2. М., 1990.
12. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. Хрестоматия. СПб., 2001.
13. Социальная инженерия. Сборник трудов семинара / Под ред. Ю.М. Резника, В.В.Щербины. М., 1996.
14. Страус Дж. Коллективный договор // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
15. Тейлор Ф.У. Обучение // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
16. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.
17. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
18. Управление персоналом организации. Практикум / Под ред. мы. Кибанова. М., 1999.
19. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.
20. Управление человеческими ресурсами. Материалы франко-российского семинара (28–29 сентября 2002 г.). М., 2002.
21. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
22. Хаммер Т.Х. Индустриальная демократия // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
23. Хертюг Ф., ден Толен Ф. Группы и команды // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
24. Хилл М. Развитие человеческих ресурсов // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
25. Хофштеде Г. Организационная культура // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
26. Шекиня С.В. Управление персоналом в современной организации. М., 1996.
27. Шуллер Р.С. Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002.
28. Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
29. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М, 1993.
30. Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // Социс. 2001. № 10.

31. *Шербина В.В.* Специфика позиции и проблема подготовки менеджера // Бизнес-образование. 2001. № 2.
32. *Шербина В.В.* Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социс. 2003. № 7.
33. *Эдвардс П.К.* Индустриальный конфликт // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
34. Этюды по социальной инженерии. От утопии к организации / Под ред. В.М. Розина. М., 2002.
35. *Amaya M.* Recent trends in Human Resource Development // Japanese Industrial Relations Series. 17. Tokyo, 1990.
36. *Blyton P., Turnbull P.* Reassessing Human Resource Management. L., 1993.
37. *Chandler A.D.* Strategy and Structure. 1962.
38. *Chandler A.D.* The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. 1977.
39. *Evans P., Doz Y., Laurent A.* Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation. N.Y., 1989.
40. *Garavan T.* Strategic Human Resource Development // Journal of European Industry and Training. 1991. Vol. 15. № 1.
41. *Handy L., Barham K., Panter S., Winhard A.* Beyond the Personal Function: The Strategic Management of Human Resource // Journal of European Industrial Training. 1989. Vol. 13. № 1.
42. *Hornsby J., Kuratco P.* Human Resource Management in Small Business. Critical Issues for the 1990's // Journal of Small Business Management. July, 1990.
43. *Krulis-Randa J.* Strategic Human Resource Management in Europe // Human Resource Management. September 1990. Vol. 1. № 2.
44. Managing Human Assets. Beer M (Ed). N.Y., 1984.
45. *Meshoulam I., Baird L.* Proactive Human Resource Management // Human Resource Management. Winter. 1987.
46. Personnel Management in Britain. Sisson K. (ed). Blackwell, 1998.
47. *Pull M.* Human Resource Management in International Perspectives // International Journal of Human Resource Management. June 1990. Vol. 1. № 1.
48. *Storey J.* Developments in the Management of Human Resource Blackwell. 1992.

Раздел II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: БАЗОВЫЕ ТЕОРИИ И ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Задачи раздела

Теория организаций (в дальнейшем – ТО) рассматривается нами как важный компонент в подготовке менеджеров в сфере УЧР. Как образовательная дисциплина, она использует знания, полученные в одноименной области науки, закладывая фундамент менеджерского образования. Основная проблема заключается в том, *как передать все богатство знаний*, наработанных в ТО как управленческой науке, *в виде учебного курса* в рамках системы менеджерского образования в вузе.

Исходя из сказанного, в данной главе представляется необходимым рассмотреть ТО и как область управленческих наук, и как элемент системы менеджерского образования. Нашей задачей будет показать специфические черты организации как объекта изучения ТО, предмет и проблематику ТО, статус и структуру учебной дисциплины, ее место среди других управленческих дисциплин, перечень проблем, связанных с развитием этой дисциплины. Необходимо также продемонстрировать разнообразие сложившихся здесь подходов, показать достижения, возможности и сложности применения ТО в управленческой практике (в частности, в работе менеджера в сфере УЧР). Важно показать специфику ТО, как учебной дисциплины в системе подготовки менеджера, а также выявить проблемы, возникающие при обучении будущих менеджеров (особенно в сфере УЧР).

Центральной проблемой при подготовке менеджера является «технология» передачи будущим менеджерам предметного содержания знания, накопленного в этой области науки за более чем сто лет исследований [Гвишиани, 1998; Пью, Хиксон, 1997; Организационная психология, 2001; Щербина, 2000; Щербина, 1998].

В данном разделе монографии выделим три взаимосвязанных ипостаси ТО; две относятся к специфике ее позиции в системе управленческих наук, третья – к месту этой дисциплины в системе менеджерского образования.

Теория организаций как управленческая наука об организациях

ТО – это, прежде всего, развитая управленческая наука, направленная на изучение сложных социальных образований, именуемых организациями [Щербина, 1998].

Значимость ТО в системе управленческих наук и в системе менеджерского образования очевидна.

Во-первых, она обусловлена той важной ролью, которую играют организации в жизни современного общества. Жизнь современного человека невозможно себе представить без взаимодействия с многочисленными организациями. Каждый из нас с младенческого возраста и до смерти постоянно взаимодействует с деловыми и общественными организациями, получая необходимые товары и услуги в разнородных деловых, сервисных, образовательных и общественных организациях [Холл, 2001]. В качестве таковых могут выступать: больница, магазин, школа, банк, страховая компания, пенсионный фонд, детский сад, ДЭЗ и т.д. С другой стороны, подавляющая часть взрослого населения включена в деятельность самих этих организаций, то есть участвует в производстве товаров или предоставлении услуг другим представителям социума. В этом смысле практически каждый человек является членом организаций.

Во-вторых, роль организаций связана с важной функцией, которую выполняют организации в системе управления любой совместной деятельностью, а именно с функцией инстанции, соединяющей и координирующей разнородные деятельности для достижения неких общих целей [Barnard, 1948; Thompson, 1967]. Представить себе совместную деятельность вне организаций просто невозможно. Хотя управление стало объектом пристального изучения примерно с последней четверти XIX в., сама проблема организации человеческой деятельности по-прежнему является весьма актуальной проблемой.

В-третьих, значимость ТО как управленческой науки обусловлена тем, что организации – это весьма сложные, динамичные, специфические социальные образования. Изучение их природы, функций, механизмов функционирования и развития – это важная задача, которая будет стоять перед управленческими науками долгие годы. Потребность же в знаниях такого рода у управленцев всех категорий очень высока.

Наконец, в-четвертых, учебный статус ТО определяется тем, что решение ряда практических задач в деятельности менеджера, в частности в сфере УЧР (например, организационное проектирование и реконструкции, разработка кадровых стратегий, разрешение организационных конфликтов; подбор, расстановка и продвижение кадров, планирование кадровой карьеры, формирование действенной корпоративной культуры и др.) прямо опираются на положения ТО [Щербина, 2002].

Говоря о теории организации как об управленческой науке, можно выделить две ее ипостаси: 1) ТО как область исследований; 2) ТО как специальная управленческая теория.

Теория организаций как область исследований

В рамках науки ТО может быть рассмотрена как особое направление или область исследований (как эмпирических, так и теоретических) в системе

управленческих наук, направленная на изучение организаций различных типов, прежде всего, деловых организаций. Эта ее ипостась связана с тем, что данная область знаний не является застывшей системой. Исследовательская деятельность – это отправная точка, важнейший фактор развития любой науки – управленческие науки здесь не исключение. В основе ТО лежат результаты проведенных и проводимых сегодня исследований организаций. [Гвишиани, 1998; Пью, Хиксон, 1997; Щербина, 2000].

Какова же специфика этого жанра исследований? В наиболее обобщенном виде в качестве ее признаков выделим следующие.

– *В качестве центральной проблемы* своего изучения исследователи, работающие в этой области, выделяют феномен социальной организованности (социальной упорядоченности). Это универсальное свойство социальной жизни, проявляющееся во всех сферах жизнедеятельности общества, но играющее особую роль в организациях как специфических социальных образованиях [Парсонс, 2002; Будон, 1998; Менар, 1996].

– *В качестве объекта изучения* специалисты, работающие в сфере ТО, рассматривают организацию как специфическое социальное образование – социальный институт [Мильнер, 1998; Менар, 1996] или целевую общность [Пригожин, 1980; Пригожин, 2003].

– *В качестве предмета деятельности* в ТО обычно рассматривается совокупность разнородных средств регуляции (социальных, психологических, культурных, экономических, правовых, информационных и др.), обеспечивающих упорядоченность поведения и деятельности людей, включенных в процесс кооперированной деятельности. Именно эта разнородность – важный фактор, обуславливающий привлечение специалистов самых разных предметных ориентаций к изучению организаций [Шкаратан, 1978; Щербина, 1998].

Теория организаций как развитая управленческая теория. Проблематика

В рамках управленческих наук ТО выступает как развитая управленческая теория. Ее возникновение – продукт теоретической деятельности многих ученых и практиков, начиная с конца XIX в. (Вебер, Тейлор, Файоль, Мэйо, Этциони, Саймон и др.) [Гвишиани, 1998]. В этой ипостаси ТО суть продукт исследований, результаты которых осмысляются, обобщаются и приобретают статус научной теории. Именно эта теоретическая составляющая области управленческих наук и дала название тому, что мы сегодня именуем ТО. Важность этой ее ипостаси очевидна. Итоги любых исследований (теоретических и эмпирических) не могут стать элементами научного знания и быть востребованы практиками без концептуализации, осмысления, моделирования. Результат этой деятельности – становление организационной теории [Щербина, 2002].

Итак, ТО может быть определена, как комплексная (межпредметная) базовая организационная теория в системе управленческих наук. Ее задача –

попытаться понять и объяснить природу организации, логику и механизмы ее функционирования и развития, описать и осмыслить протекающие в ней процессы, выявить и объяснить обуславливающие их механизмы.

Если более подробно говорить о специфике ТО как особой управленческой теории, то следует отметить, что она концентрирует внимание на изучении, описании, объяснении и осмыслении широкого перечня проблем. К числу таковых можно отнести следующие:

- роль организаций в современном мире;
- этапы эволюции и перспективы развития;
- типы организаций;
- их природа;
- условия функционирования;
- логика и механизмы развития;
- критерии, условия и принципы обеспечения эффективности;
- разнообразие типов;
- проблемы, возникающие в жизни организаций в процессе развития и функционирования;
- принципы и типы строения организаций;
- природа, роль и строение организационного окружения;
- роль внешней среды для жизнедеятельности организаций;
- способы и механизмы взаимодействия организации с окружающей средой;
- социальные отношения, складывающиеся в организации и социальные процессы, протекающие в ней;
- способы разделения и координации совместной деятельности;
- природа власти и типы властных отношений в организации;
- типы организационных структур и факторы, предопределяющие их разнообразие;
- средства и механизмы контроля и регуляции поведения и деятельности;
- способы и механизмы взаимодействия и коммуникации активных социальных агентов внутри организации и вне ее;
- проблемы равновесия и конфликта между различными подсистемами и элементами организации;
- факторы и механизмы, обеспечивающие, с одной стороны, предсказуемость и упорядоченность социальных отношений в организации, а с другой – вариативность, разнообразие поведения и активность участников коллективной деятельности;
- проблемы соотношения общеорганизационных групповых и индивидуальных целей участников коллективной деятельности и др.

Теория организаций как учебная управленческая дисциплина

Теория организаций – одна из базовых учебных дисциплин, составляющих основу менеджера образования [Щербина, Филонович, 1997]. В этом

качестве она является необходимым элементом подготовки менеджеров любых специализаций, однако особую роль играет в подготовке менеджера в сфере УЧР. ТО является фундаментом для изучения ряда учебных предметов, необходимых для подготовки данной категории менеджеров (частных управленческих теорий, направлений менеджерской деятельности, управленческих технологий). Здесь и возникает проблема жанров: как передать все богатство знаний, наработанных в рамках ТО, будущим менеджерам в виде доступно построенного учебного курса? Каким образом возможна передача этой информации?

Именно проблема трансляции знаний управленческой науки в рамках вузовского курса, на наш взгляд, является одной из главных проблем при подготовке полноценного менеджера в сфере УЧР. Дело в том, что задача преподавания того или иного курса, построенного на базе науки, требует известной корректировки. Поэтому, в большинстве современных учебников (как отечественных, так и зарубежных) обычно излагается лишь одна из множества версий ТО, причем делается это в весьма упрощенной форме и зачастую за счет выхолащивания предметного содержания.

Статус и место теории организаций в системе управленческих наук

Как управленческая теория, ТО занимает особое место в иерархии управленческих наук. Это базовая управленческая теория, поскольку она выполняет ряд теоретико-методологических функций по отношению к ряду специальных управленческих дисциплин и некоторым областям практической управленческой деятельности.

При решении вопроса о месте ТО в системе управленческих наук и сфер управленческой практики мы исходим из представлений о сложившейся и универсальной для всех развитых наук иерархии сфер деятельности, производящих или использующих научные знания. В указанных рамках мы принципиально различаем три разнородных сферы деятельности [Щербина, Садовникова, 1989; Щербина, 1993]:

- 1) фундаментальная наука – сфера производства принципиально нового знания;
- 2) прикладная наука – методолого-инструментальная сфера деятельности, связанная с созданием методов, инструментов и средств практической деятельности (проектная, конструкторская и технологическая деятельность). Работники этой сферы – одни из важных потребителей знаний и методов, наработанных фундаментальной наукой;
- 3) сфера практико-преобразовательной деятельности, использующая знания, наработанные фундаментальной наукой, а также средства и методы, наработанные прикладной наукой для решения практических задач.

В системе управленческих наук мы идентифицируем деятельность в области ТО с деятельностью в рамках академической науки. Такая идентифи-

кация, на первый взгляд, вызывает вопросы. Дело в том, что ТО относится к числу управленческих наук, которые многими специалистами относятся к прикладным наукам. Однако это не совсем так, ибо в рамках управленческих наук существует дифференциация видов деятельности. Как представляется, по целям, специфике и жанру деятельности специалисты, работающие в рамках ТО, это полноценные академические ученые, ориентированные на получение принципиально нового знания (изучение свойств организаций, выявление их закономерностей, механизмов функционирования и развития). Содержание их деятельности связано с проведением исследований в их академическом понимании (исследование — это поисковая деятельность, направленная на получение принципиально нового знания).

Итогом этой деятельности выступают теоретические обобщения и теоретические модели — содержание научной теории. Субъект такого рода деятельности — ученый в ортодоксальном смысле. При этом специфика его деятельности состоит в том, что получение новых знаний здесь является самоцелью и знания эти производятся до востребования, т.е. потребляются разными группами специалистов избирательно и иногда со значительным запозданием доходят до своих адресатов (не направлены прямо на решение практических задач). Все это классические признаки фундаментальной науки.

Кто же является потребителем знаний и методов, наработанных в рамках ТО?

1. По нашему мнению, на уровне прикладных управленческих наук потребителями знаний и методологий, выработанных в ТО, выступают представители двух групп специалистов, содержанием деятельности которых является создание средств и методов деятельности для управленцев-практиков. Речь идет:

а) о творцах специальных прикладных управленческих теорий и методологий, ориентированных на решение практических задач. Продуктом их деятельности, применительно к менеджменту в сфере УЧР, являются специальные теории и методологии в сферах организационного проектирования и реконструкции, организационного развития, управления персоналом и др.;

б) о специалистах, занятых в сфере проектно-технологической и проектно-конструкторской деятельности. Их задача — разработка управленческих технологий и диагностических средств для управленцев-практиков в сфере УЧР, созданных под задачи организационного проектирования, подбора и расстановки кадров, формирования и изменения состава коллективов, диагностики организационной культуры, технологий развития персонала, развития персонала, социальной адаптации, стабилизации коллектива и др. [Щербина, 1993; Щербина, Садовникова, 1989].

2. На уровне практико-преобразующей управленческой деятельности потребителями знаний, наработанных в рамках ТО, и средств деятельности, созданных в рамках системы прикладных управленческих наук, выступают

две группы практиков, обслуживающих систему управления. Это менеджеры и управленческие консультанты, обслуживающие эту сферу [Щербина, 2003; Щербина, Садовникова, 1989; Управленческое консультирование, 1992].

Хотя разделение труда в рамках практической менеджерской деятельности в сфере УЧР еще не сложилось, здесь можно выделить как минимум две группы направлений деятельности, в той или иной мере использующих положения ТО.

а) Группа практических направлений деятельности в рамках менеджмента в сфере УЧР, на которые ТО оказывает весьма сильное и доминирующее влияние. К таковым мы относим практическую работу в сферах:

- организационного проектирования и реконструкции;
- организационного развития;
- налаживания межорганизационных отношений;
- налаживания системы деловых коммуникаций;
- разрешения организационных конфликтов;
- формирования сильной и действенной организационной культуры;
- формирования организационного ядра;
- программ организационной интеграции и идентификации работника с организацией;

с организацией;

- программ формирования управленческой команды;
- профессиональной адаптации и др. [Щербина 2003].

б) Направления, где ТО не выступает единственной дисциплиной, определяющей основы практической деятельности в указанной сфере. Здесь в качестве базовой управленческой теории она сосуществует с общей теорией управления или теорией организационного поведения. В качестве практических направлений менеджмента в сфере УЧР, относящихся к этой области, могут быть названы следующие:

- разработка кадровой стратегии;
- кадровый маркетинг;
- подбор и расстановка кадров;
- формирование и изменение состава коллективов;
- планирование карьеры работника;
- стабилизация коллективов;
- социальная адаптация работника;
- разрешение конфликтов в организации и др. [Управление человеческими ресурсами, 2002].

В обоих случаях влияние ТО на успешность практической деятельности менеджеров в сфере УЧР является ощутимым, но в то же время опосредованным. Однако, как и всякая научная теория, она не является набором готовых рецептов, инструкций или технологий управления, созданных под решение конкретной практической управленческой задачи. Знания здесь производятся «до востребования»; для превращения в средства и рецепты практической

деятельности они должны быть осмыслены и преобразованы потребителем под решение конкретных задач, привязаны к конкретной ситуации. Сама ТО здесь выступает скорее кладовой разнородных знаний о природе организаций и подходов к ее изучению, использование которых предполагает активность и заинтересованность со стороны их потребителя.

Специфика теории организаций и другие базовые управленческие теории

Какие еще базовые управленческие теории существуют в этом поле? В управленческих науках ТО обычно рассматривается как одна из двух (или трех) рядоположенных базовых управленческих теорий, создающих основу для: а) формирования специальных управленческих теорий и методологий; б) формирования специальных дисциплин, занятых разработкой средств; в) деятельности управленцев-практиков.

В ряду базовых управленческих теорий (кроме ТО) обычно выделяют либо общую теорию управления или менеджмента [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993; Дункан, 1996; Щербина, 2000], либо теорию организационного поведения [Лютенс, 1999; Ньюстром, Дэвис, 2000]. Принципиальное различие между ТО и указанными дисциплинами просматривается уже на уровне фокуса исследований.

Теория организационного поведения, сосредоточивая внимание на индивиду и *социальной группе как субъектах деятельности и объектах организационного воздействия*, делает акцент на *многообразии и вариативности человеческого поведения*, разнообразии поведенческих реакций людей в ответ на однотипные организационные воздействия. Что касается ТО, то она фокусирует внимание на проблеме *упорядоченности, воспроизводимости и предсказуемости поведения* как необходимых условиях коллективной целенаправленной деятельности [Лютенс, 1999].

В дихотомии «ТО – теория управления» принципиальное различие заключается в том, что во второй основное внимание обычно фокусируется на *процессе управления и целях управления, а также факторах и проблемах*, возникающих в процессе управления коллективной деятельностью (исследования закономерностей, факторов, препятствий, механизмов и ресурсов процесса, ориентированного на целедостижения). Ключевыми словами здесь являются слова «цель» и «процесс». Что касается ТО, то здесь основное внимание переносится с процесса на субъект целедостижения. Оно сосредотачивается на *изучении природы, состояния и строения организации как коллективного субъекта совместной деятельности*. Организация здесь первична по отношению к процессу управления. Само существование организации рассматривается как важнейшее условие и предпосылка коллективной деятельности и целедостижения. Ключевые слова здесь – «коллективный субъект деятельности», «целостность», «структура» и «выживание организации» [Щербина, 2000].

Теория организаций как зрелая управленческая теория

Хотя официально выделение ТО в качестве самостоятельной управленческой теории датируется началом 50-х гг. XX в., зарождение многих ее базовых положений связано с периодом последней четверти XIX в. Зародившись в рамках классической школы управления и пройдя несколько этапов углубления своего содержания, в итоге она сформировалась как сложная и многоэлементная система знаний, полученных в рамках многих школ и подходов, по-разному осмыслявших жизнедеятельность организации. Особо можно выделить вклад в разработку ТО представителей таких школ, подходов, групп ученых, как классическая школа, школа человеческих отношений, школа социальных систем, «астонская» группа, социотехнический подход, эмпирический подход, ситуационный подход, антисистемный подход, конфликтно-игровой, организационно-экологический и др. [Гвишиани, 1998; Пью, Хиксон, 1997; Щербина, 2000; Щербина, 1998].

ТО сегодня – это, во-первых, комплексная межпредметная теория со сложной структурой, во-вторых, – это многомодельная теория.

Теория организаций как комплексная и межпредметная теория.

Ее составляющие

К настоящему времени ТО представляет собой развитую систему знаний с достаточно устоявшейся проблематикой. Однако в рамках этой проблематики она не представляет собой целостной конструкции. Это сложная по структуре комплексная управленческая теория, включающая несколько относительно автономных разнопредметных организационных теорий, направленных на изучение организации и сформированных в рамках разных предметных областей.

Говоря о комплексности (межпредметности) ТО, следует отметить, что она обусловлена: во-первых, ее достаточной развитостью, во-вторых, сложностью природы самой организации. Организация – это сложная, динамичная, многоэлементная система, включающая компоненты разной природы. По мнению многих специалистов, организация слишком сложное образование, для того чтобы ее можно было описать в моделях одной предметной науки. Этот факт изначально создал объективную возможность для привлечения к изучению ее природы специалистов самой разной направленности и предметной ориентации, что и происходило на практике. Представители каждой из предметных областей находили свои ракурсы.

Проблематика ТО формировалась усилиями социологов, психологов, политологов, социальных антропологов, экономистов, юристов, и даже биологов и математиков. Кроме того, на процесс ее формирования оказали мощное влияние, во-первых, управленцы-практики и управленческие консультанты, во-вторых, представители межпредметных теорий и методологий, претендующих на универсальность (теория систем, кибернетика) [Янг, 1972; Джонсон, Каст, Розенцвейг, 1971].

И все же основная роль в формировании здания ТО принадлежала и принадлежит ученым-предметникам. Именно усилиями последних была не только сформулирована проблематика современной теории, но и созданы особые области знания (специальные теории) в рамках тех предметных областей, которые они представляли.

В числе развитых специальных предметных организационных теорий, входящих в состав ТО, сегодня можно выделить: социологию организаций, психологию организаций, экономику организаций. Они являются неотъемлемыми элементами структуры ТО [Пригожин, 1980; Современная социология организаций, 1995; Менар, 1996; Организационная психология, 2001; Почебут, Чикер, 2000].

В стадии становления находятся и другие специальные организационные теории, создаваемые в рамках предметных направлений таких наук, как социальная антропология, политология, культурология и др.

Теоретико-методологический плюрализм

Теоретико-методологический плюрализм проявляется в многообразии подходов, школ и моделей, существующих в рамках специальных предметных научных теорий. Эти подходы, школы и модели по-разному (а иногда с противоположных позиций) объясняют различные стороны жизни организаций. Очевидно, что уже дифференциация сфер ТО по предметному принципу во многом обуславливает и ее теоретико-методологический плюрализм. Однако это не единственный фактор. Дело в том, что здесь даже в рамках одной и той же предметной области формируются различные методологические подходы к пониманию и логике исследования одних и тех же проблем. Причины этого следующие.

Во-первых, наличие подобного многообразия методологических подходов связано с разнотипностью решаемых исследователями и практиками задач и различием фокуса исследования. Совершенно очевидно, что логика проводимых специалистом исследований будет прямо зависеть от того, ориентирован ли он на выявление закономерностей функционирования или развития организации; делает ли он фокусом исследования единичную организацию или отрасль (организационную популяцию); интересуют ли его реализация целей организации или удовлетворение целей ее клиентов.

Во-вторых, это обусловлено различием типов исследуемых организаций, стадий развития, внешних условий и контекста их функционирования. Очевидно, что теоретические модели производственных, коммерческих и религиозных организаций, крупных и малых организаций, молодых и развитых организаций, организаций, действующих в условиях жесткой или слабой конкуренции, и т.п. будут существенно различаться.

В-третьих, это объяснимо сменой подходов и парадигм, сложившихся в рамках данной предметной области и самой возможностью многообразных и

логически непротиворечивых трактовок одних и тех же феноменов и процессов. К примеру, у исследователей, сформировавших поле социологии организаций, в разные периоды времени четко просматривалось влияние сменяющих друг друга доминирующих методологий и теоретических конструкций: преобладающими в разное время выступали модели структурного функционализма, символического интеракционизма, неомарксизма, феноменологической социологии, разных версий понимающей социологии [Култыгин, 2000; Тернер, 1985; Монсон, 1992]. Наконец, существенное влияние на исследователей-предметников оказывают методологии, привнесенные либо из других областей знания, либо из так называемых «междисциплинарных» теорий. В числе таких методологий, применительно к ТО, можно выделить следующие.

А. Методологии, не только претендующие на универсальность применения в любых науках и предметных областях, но и декларирующие, что они способны преодолеть предметную ограниченность отдельных наук. К таковым могут быть отнесены прежде всего положения общей теории систем или системной методологии (отчасти кибернетики). Положения системной теории на Западе были особенно популярны в 50–60 гг. XX в., в СССР – в конце 70-х. [Джонсон, Каст, Розенцвейг, 1971; Сетров, 1972; Янг, 1972].

Однако даже не пике своего влияния системная теория не существовала как нечто единое. Сегодня же она развивается в таком количестве модификаций, что иногда кажется, что сам термин «системный подход» напрочь утратил всякий смысл.

б) Методологические ориентации, широко популярные в социальных и поведенческих науках и проецирующие свои принципы на соответствующие организационные науки. По этому основанию представляется оправданным выделить две укрупненные версии взгляда на социальную реальность: объективистскую и субъективистскую.

Первая пытается описать организацию как некую сложную социальную реальность, наделенную собственной природой и развивающуюся по своим объективным законам [Тернер, 1985]. Именно на познание этих законов здесь направлены усилия исследователей. Существует множество примеров реализации такой методологии применительно к организации. В частности, ими являются: формулирование представлений об организации как саморазвивающейся группе или общине (Мэйо, Диксон, Ротлисбергер) или как о социальной системе (Парсонс, Селзник, Барнард) [Эпштейн, 1972]; Barnard, 1948]; описание развития организаций в логике теории жизненных циклов (Адизес, Грейнер, Кац и Канн, Липпит и Шмидт) [Филонович, Кушелевич, 1996; Кушелевич, 1999]; ориентация на исследование культурных ограничений, накладываемых на задачи организационного проектирования (Вебер, Хофштеде, Оучи, Петтигрю). [Пью, Хиксон, 1997; Щербина, 1996; Sorogate Culture, 1986]; рассмотрение эффективности в качестве главного критерия выживания организации (Ч. Барнард) и попытки определить универсальные

требования к успешному функционированию организации как социальной системы (Парсонс, Барнард) [Гвишиани, 1998].

Вторая, субъективистская методология [Абельс, 1999; Бергер, Лукман, 1995; Новые направления в социологической теории, 1978], концептуально оформленная или стихийно сформированная, изначально отрицает наличие объективных законов функционирования и развития социального мира. Она описывает организации как вторичные по отношению к индивиду искусственные образования, легко меняющие свою природу образования. Они постоянно конструируются и переконструируются сознательными усилиями взаимодействующих и конкурирующих индивидов, реализующих свои жизненные цели и стратегии [Дудченко, 1996].

В рамках данной концепции организация описывается как образование, либо создаваемое сознательными усилиями менеджеров (Тейлор, Файоль, Вебер, Друкер, Дейл и др.), являются итогом реализации стратегий разного типа (Томпсон, Пфедфер, Саланчик, Ансофф, Минцберг и др.) [Chandler, 1966; Ансофф, 1989; Минцберг, Альстренд, Лэмпел, 2000], либо выступающая продуктом столкновения жизненных стратегий, реализуемых различными участниками делового взаимодействия (Сильверман, Крозье) [Crozier, Friedberg, 1980]. При этом авторами постулируется возможность любых организационных перестроек, вплоть до управления организационной культурой (Э. Шейн, Р. Кэмерон, Р. Куинн) [Шейн, 2002; Кэмерон, Куинн, 2001; Филонович, Аленина, 2003; Corporate Culture, 1986].

Соответственно двум фокусам взгляда на организацию соответствуют и две логики проведения исследований в организации – позитивистская и антипозитивистская, наиболее явно проявившиеся в социологической науке [Батыгин, 1986].

В рамках каждого из сложившихся подходов, в свою очередь, просматриваются важные методологические различия. Особенно ярко это проявляется в системной методологии. Здесь в рамках одного подхода применительно к организации можно выделить ряд существенных оснований для методологической дифференциации.

Однако каждая из этих методологий не является монолитной. Сочетание системного подхода с двумя методологиями, сформировавшимися в рамках поведенческих наук, привели к появлению двух популярных, но радикально различных взглядов на организацию как систему.

Одно из характерных различий моделей организации сложившееся в рамках системного подхода, – это различие по основанию *естественной и искусственной природы организационных систем*, теоретически зафиксированное еще в 50-е гг. XX в. А. Гоулднером [Гвишиани, 1998].

Первая модель организации в рамках этого различия – *«естественная» или «организмическая»*. Организация здесь именуется естественной системой, уподобляется социальному или социокультурному организму и представляет-

ся как социальная система общность, община, коллектив. Подход приписывает ей наличие собственной природы, а, следовательно, и закономерностей функционирования и развития. В рамках этого подхода организация – это функционирующая и развивающаяся по своим законам достаточно консервативная и непластичная социальная система. Признаки этой методологии: ориентация на сохранение целостности (выживание организаций); рассмотрение организации как предпосылки совместной деятельности; попытка выявления условий (социальных функций), при которых эта социальная целостность способна функционировать; описание развития организации как закономерного процесса; выделение стадий развития организации.

Вторая модель – *«искусственная», или «инструментальная»*. Она рассматривает организацию как «искусственную целевую систему», сознательно созданную усилиями менеджеров и постоянно переконструируемую их усилиями. По этой логике организация – это гетерогенная система, создаваемая усилиями менеджеров и описываемая как совокупность разнородных средств регуляции поведения и деятельности. Она является объектом сознательного проектирования и, следовательно, не имеет своей природы. Ее свойства заложены усилиями менеджеров в исходном проекте и меняются при ее перепроектировании. Логика такой целевой системы рассматривается обычно как связанная с реализацией исходного проекта. Сама же организация – это пластичная искусственная система гетерогенной природы.

Указанные модели альтернативны, но обе сегодня находят применение в практике управления.

Системные модели взаимоотношений организации с внешним окружением

Другим типичным примером различий в рамках системных моделей организации является логика отношений организации с внешним окружением. Создатели практически всех моделей организации признают значимость внешней среды как важнейшего фактора и условия функционирования и развития организации. При этом они выделяют различные ее модели (среда как рынок; как кладовка разнородных ресурсов (Лоуренс и Лорш); как совокупность других организаций, с которыми ей приходится сотрудничать или конкурировать (Томпсон, Лоуренс и Лорш); как культурное или юридическое окружение (Мескон, Альберт, Хедоури) и др.). По этому основанию можно выделить три существенно различающихся системных модели организации.

Первая, обычно именуемая *моделью организации как закрытой системы*, сосредоточивает основное внимание на процессах рационализации управления внутри организации. Она ориентирована на описание функционирования (или развития) организации в относительно стабильной внешней среде. В этой модели состояние внешней среды рассматривается как не слишком значимый фактор, которым иногда можно пренебречь. Ее признак – описание организации как системы, где отношение организации со

средой стабильны. Здесь «входы» (поступающие ресурсы: сырье, энергия, информация, технология, деньги, кадры) и «выходы» (продукты ее деятельности – товары и услуги) – относительно устойчивы [Катц, Канн, 1993]. Таковы, например, модели организации, созданные в рамках классической школы (Файоль, Вебер, Керженцев) или школы человеческих отношений (Мэйо, Диксон), работавшие в условиях ненасыщенного рынка и широких рыночных и ресурсных ниш [Файоль, 1992; Вебер, 1990; Эпштейн, 1972; У истоков НОТ, 1990].

Вторая модель, именуемая *моделью организации как открытой системы*, сосредоточивает свое внимание на проблемах адаптации к состоянию внешней среды, иногда в ущерб задачам рационализации управления внутри организации. Она ориентирована на работу в нестабильной и динамичной внешней среде, изменением состояния которой невозможно пренебречь. Проблема адаптации к внешнему окружению или адаптивному окружению к себе здесь является центральной проблемой. Признак такой модели – описание организации как системы, где «входы» и «выходы» постоянно меняются [Катц, Канн, 1993]. Таковы, например, модели комплексной организации П. Лоуренса и Дж. Лорша и теория ресурсной зависимости Дж. Пфедфера и Дж. Саланчика, созданные для описания функционирования и развития организации в условиях динамичного и пересыщенного рынка и высокой конкуренции.

Первая рассматривает динамику внешнего окружения как ключевой фактор, определяющий фактически все организационные процессы и задающий дифференцированную логику формирования организационной структуры [Lawtense, Lorsch, 1967]. Вторая описывает деловую организацию как систему, зависимую от целевого окружения (организации-поставщики, организации-продавцы и организации-конкуренты), действующую в ситуации крайней нестабильности и неопределенности и предпринимающую героические усилия для изменения взаимных зависимостей на рынке в свою пользу [Pfeffer, Salancik, 1978].

Наконец, третья модель организации именуется *обычно моделью избирательно открытой системы*. В ее основе лежит представление, что разные части и уровни организации в разной степени открыты (подвержены воздействию) по отношению к внешней среде и ее основным сегментам даже в условиях динамичного окружения. Таковы, например, модели организации, рассматривающие: а) различия в открытости (или закрытости) системы для трех уровней управленческой иерархии – стратегический, координационный, оперативный (Каст и Розенцвейг) [Kast, Rozenzweig, 1972]; б) выделяющие по этому основанию два типа подразделений в деловой организации – буферные подразделения и подразделения технического ядра [Thompson, 1967].

Характерно, что каждая из указанных моделей находит свое применение в управленческой практике.

Наиболее известные модели теории организаций

Теоретико-методологическое разнообразие в подходах к изучению организации находит весьма адекватное отражение в разнообразии представлений о сущности организации, теоретических моделей организации и процессов в ней протекающих.

Разнообразие подходов к исследованию ТО проявляется уже на уровне понимания природы организаций [Щербина, 2000].

Последняя предстает в ТО: 1) в качестве системы подготовки и принятия управленческих решений (Вебер, Марч, Саймон, Сайерт и др.) [Вебер, 1990; Саймон, Смитсбург, Томпсон, 1995; Гвишиани, 1998]; 2) в виде социальной машины, построенной на принципе разделения труда и высокой формализации социальных отношений (Вебер, Голик, Керженцев, Муни, Рейли, Тейлор, Урвик, А. Файоль и др.) [Вебер, 1990; Файоль, 1991]; 3) в виде саморазвивающегося «социального организма» или ячейки общества, которая берет на себя выполнение ряда социальных функций по отношению к своим работникам (Диксон, Ротлисбергер, Лайкерт, МакГрегор, Григас, Файнбург) [Эпштейн, 1972]; 4) в виде самовозникающего и самоподдерживающегося социального института, выполняющего определенные функции по отношению к социуму (Парсонс, Мертон, Барнард, Селзник, Этциони, Адизес, Пью, Хиксон, Лапин, Пригожин) [Гвишиани, 1998; Пригожин, 1980]; 5) в виде посредника между человеком и внешней средой, предстающей как кладовка ресурсов, где структура организации возникает как способ преодоления сложности внешней среды и обеспечения доступа к ее ресурсам (Саймон, Лоуренс, Лорш) [Пью, Хиксон, 1997; Магда, 1991]; 6) в виде поля напряжений и перманентных конфликтов, политических и силовых игр (Дарендорф, Козер, Крозье, Томпсон, Бернс, Козьминский, Завишляк, Зайцев, Щедровицкий) [Тернер, 1985; Магда, 1991]; 7) в качестве социотехнической системы, выступающей в виде посредника между человеком и технологией (Вудворд, Хейр, Трист, Дабин, Подмарков, Лапин, Шкаратан) [Шкаратан, 1978; Гвишиани, 1998]; 8) в виде социальной группы с подвижной структурой и высокой активностью разноориентированных акторов, реализующих свои цели и жизненные стратегии, и постоянно меняющих конфигурацию своих отношений с партнерами (Сильверман) [Магда, 1991]; 9) в виде элемента сферы обмена ресурсами, как внутри ее самой (квази рынок), так и вне ее (рынок в собственном смысле), контролирующей доступ к определенному типу ресурсов (Пфедфер и Саланчик) [Пью, Хиксон, 1997]; 10) как форма существования социальной популяции, возникающая при ее соприкосновении с внешней средой (Хоули) [Щербина, 1993]; 11) как консервативная, слабо адаптивная социокультурная система, находящаяся в сложных отношениях с внешним окружением, логика взаимоотношений с которым, а также логика ее развития описываются в терминах естественного отбора социокультурной селекции и идентифицируются с организационной популяцией [Hannon, Freeman, 1989].

Почти столь же разнообразны взгляды, сформированные в рамках современной теории, на такие аспекты жизнедеятельности организации, как: развитие организации; строение внешней среды и принципы взаимоотношения с ней организации; принципы строения организации; логика принятия управленческих решений; организация деловых коммуникаций, критерии эффективности организации; способы обеспечения интеграции и организации деловых коммуникаций; механизмы ее функционирования и развития.

Например, характеризуя сосуществующие модели внешней среды, в ТО можно выделить представления о ней, как: а) о рынке в собственном смысле слова (Чендлер, Пфедфер, Саланчик); б) источнике необходимых организации ресурсов – внешняя среда как система ресурсных или экологических ниш (Лоуренс, Лорш, Пфедфер, Саланчик, Хэннон, Фримен и др.); в) о правовом или социокультурном пространстве, задающем правила игры и ограничивающем свободу жизнедеятельности организации – внешняя среда как макроокружение (Парсонс, Гоулднер, Этциони, Менар, Ди Маджио, Мейер, Пауэл); г) о совокупности других организации, с которыми данная организация вступает во взаимодействие, – микроокружение, и особенно о той части микроокружения, где основным элементом выступают организации, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии (организации-партнеры и организации-конкуренты), – целевое окружение (или окружение задачи) [Glassman, Cummings, 1991; Hannan, Freeman, 1989; Щербина, 1993; Закс, 1998; Пью, Хиксон, 1997; Холл, 2001; Щербина, Попова, 1995; Щербина, Попова, 1996].

Парадокс состоит в том, что, несмотря на разнообразие, несходство и даже противоположность многих теоретических моделей ТО, практически все они находят применение в тех или иных сферах управленческой практики при решении различных задач.

Проблема усвоения и применения положений теории организаций в системе менеджера образования и управленческой практике

Из сказанного, очевидно, что современная ТО – это сложная и достаточно противоречивая система знаний, к которой вполне подходит известная в менеджерских кругах метафора – «джунгли управленческой теории». Все это, с одной стороны, создает сложности при изучении положений ТО, а с другой, открывает широкие возможности применения накопленных в ТО знаний для решения практических управленческих задач (особенно в сфере менеджмента в сфере УЧР).

Трудности, порожденные сложностью и противоречивостью знаний, создают проблему, связанную, прежде всего, с подготовкой менеджера и использованием знаний ТО в практике менеджмента.

Возникает соблазн давать будущим менеджерам и управленцам-практикам адаптированные, выхолащенные, упрощенные и усеченные представ-

ления об основных положениях теории организации. Такая практика находит отражение в большинстве учебников (как отечественных, так и переводных), вышедших в стране за последние десять–пятнадцать лет. Однако нам представляется, что современный менеджер в сфере УЧР не может и не должен игнорировать богатство знаний об организации, накопленные современной теорией организации во всей ее сложности и противоречивости. Практика показывает, что каждая из этих моделей находит применение в той или иной сфере управленческой деятельности. Однако возникает проблема, каким образом этими разнородными знаниями управленец-практик может воспользоваться? Как и чему учить будущего менеджера в сфере УЧР?

Ситуационная методология управления как способ преодоления проблем, вызванных теоретико-методологическим плюрализмом

Главная проблема применения разнородных моделей ТО в практике, по нашему мнению, состоит в том, что многие из них возникли как нормативистские. Под последними в организационной науке понимают обычно теоретические конструкции, претендующие на универсальность применения. Возникнув в определенных условиях и, как правило, в полемике с другими моделями, практически каждая из них нашла свое применение в управленческой практике и доказала свою эффективность. Таковы, например, модели классической школы, школы человеческих отношений и школы социальных систем.

Однако проблема состоит в том, что они изначально были ориентированы на решение определенного типа задач для определенного типа организаций, ориентированы на определенную стадию развития организаций, определенные условия их реального функционирования, определенный тип внешней среды. Все это стимулировало появление все новых организационных моделей, часто противоположных по содержанию, породив проблему сложности применения положений организационной теории.

Проблема в том, что, столкнувшись с многообразием теоретических моделей, многие из менеджеров в практике управления фактически опираются на упрощенные представления о природе организации либо на одну–две известные и «любимые» ими теоретические модели. Та же проблема характерна и для подготовки менеджеров.

Однако для использования в менеджерском образовании и менеджерской практике всего спектра разнородных наработок ТО необходима другая методология. В качестве таковой выступает *ситуационная методология*. Эта антинормативистская методология, с одной стороны, изначально отрицает возможность создания всеобъемлющей теоретической модели организации (позволяющей управленцу-практику на ее основе решать любые задачи, для любой организации и любых условий ее функционирования). С другой стороны, это методология, позволяющая в зависимости от специфики реаль-

ных условий и задач, привлекать самые разные (иногда противоположные) теоретические схемы.

Основные принципы этой методологии были сформулированы к концу 60-х – началу 70-х гг. Содержание этой методологии изначально предполагало отказ от идеи поиска единой универсальной теории. Она постулировала принцип выбора, т.е. использования различных теоретико-методологических оснований для решения разных задач практической управленческой деятельности – в зависимости от типа решаемых менеджером или исследователем проблем, состояния объекта, ситуации, в которой он действует (Шерман, Гомбери, Томпсон, Лоуренс, Лорш).

В наиболее лаконичную и доступную форму эту идеологию облек Г. Шерман [Sherman, 1965], который свел ее основные положения к трем тезисам:

1) невозможно на практике обеспечить в организации создание таких структур, методов, типов социального порядка, которые были бы идеально приспособлены для любого времени, целей, ценностей, условий деятельности;

2) нет заведомо плохих или заведомо хороших организационных теорий и принципов организации и управления; необходимо лишь определить, в каких условиях те или иные принципы приносят желаемый результат;

3) прагматизм в практике управления состоит не в отбрасывании тех или иных организационных теорий, но в их адекватном применении на практике.

По нашему мнению, развернутая версия ТО именно на базе ситуационной методологии и в исторической логике (по школам и подходам) должна преподаваться будущим менеджерам по УЧР (особенно при подготовке магистров). Само же развитие ТО должно рассматриваться как продукт плодотворной полемики разных школ и подходов друг с другом и в контексте проблемы дифференциации типов решаемых менеджерами практических задач, стадий развития организации и меняющихся условий их функционирования. Только такой подход к подаче материала в системе менеджерского образования, на наш взгляд, позволяет передать будущим менеджерам в сфере УЧР все необходимое богатство знаний, наработанное в рамках организационной науки и необходимое им для практической работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абельс Х.* Интеракция Идентификация. Презентация. СПб., 1999.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989.
3. *Батыгин Г. С.* Обоснование научного вывода в прикладной социологии. М., 1986.
4. *Бергер П., Лукман Т.* Социальное конструирование реальности. М., 1995.
5. *Парсонс Т.* О социальных системах. М., 2002.
6. *Будон Р.* Место беспорядка. Критика теорий социальных изменений. М., 1998.

7. *Вебер М.* Три типа господства // Двадцать два. 1990. № 72.
8. *Гвишиани Дж.* Организация и управление. М., 1997.
9. *Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Системы и руководство. М., 1972.
10. *Дудченко В. С.* Онтосинтез конфликта (к методологии исследования) // Социс. 996. № 10.
11. *Дункан У.Дж.* Основополагающие или в менеджменте. М., 1996.
12. *Закс С.* Эволюционная теория организаций // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.
13. *Катиц Д., Канн Р.* Социальная психология организации. Киев, 1993.
14. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
15. *Култыгин В.П.* Классическая социология. М., 2000.
16. *Кушелевич Е.И.* Развитие и изменение организации в парадигме жизненных циклов. – М., 1999.
17. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
18. *Магда В.* Современные теории организаций. Генезис. Состояние. Проблемы. Перспективы. М., 1991.
19. *Менар К.* Экономика организаций. М., 1996.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1993.
21. *Мильнер Б.З.* Теория организаций. Курс лекций. М., 1998.
22. *Мициберг Г., Альстренд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегии. СПб., 2000.
23. *Мициберг Г.* Структура в кулаке. СПб., 2001.
24. *Монсон П.* Современная западная социология. Теории. Традиции. Перспективы. СПб., 1992.
25. Новые направления в социологической теории. М., 1978.
26. *Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб., 2000.
27. Организационная психология. Хрестоматия. СПб., 2001.
28. *Парсонс Т.* О социальных системах. М., 2002.
29. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М., 1995.
30. *Пригожин А.И.* Социология организаций. М., 1980.
31. *Пригожин А.И.* Методы развития организации. М., 2003.
32. *Пью Д., Хиксон Д.* Исследователи об организациях. Хрестоматия. М., 1997.
33. *Почебут Л., Чикер В.* Организационная социальная психология. СПб., 2000.
34. *Роджерс Э. Агарвала-Роджерс Р.* Коммуникации в организациях. М., 1980.
35. *Сетров М.И.* Основы функциональной теории организаций. Л., 1972.
36. *Тернер Дж.* Структура социологической теории. М., 1985.
37. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990.
38. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.

39. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. М., 1992. – Кн. 1, 2.
40. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
41. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов И. Адизеса и российская действительность // Социс. 1996. № 10.
42. Филонович С.Р., Алена К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. Пермь, 2003.
43. Холл Р. Организации: структура, процессы, результаты. СПб., 2001.
44. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.
45. Шкаратан О.И. Промышленные организации. М., 1978.
46. Шербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. М., 2000.
47. Шербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
48. Шербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
49. Шербина В.В. Общая теория организаций: предмет, статус, проблематика // Философия экономики. Киев, 2002.
50. Шербина В.В. Предмет, статус и проблематика социологии организаций // Социс. 2000. № 8.
51. Шербина В.В. Социология организаций // Социс. 1998. № 8.
52. Шербина В.В. Социология организаций: школы, направления, тенденции развития // Социология в России. М., 1998.
53. Шербина В.В. Содержание деятельности и проблемы подготовки менеджеров в сфере УЧР // Личность. Культура. Общество. Т 4. Вып. 3–4 (13–14). М., 2002.
54. Шербина В.В. Что такое организационная экология? // Социс. 1993. № 2.
55. Шербина В.В., Попова Е.П. Гибкость и консерватизм организации в условиях рынка: проблема структурной инерции // Lucha. XXII / 1–2. Beograd (на русск. яз), 1995.
56. Шербина В.В., Попова Е.И. Современные концепции структурных изменений организации // Социс. 1996. № 1.
57. Шербина В.В., Филонович С.Р. Курс: введение в социологию организаций на социологическом ф-те МГУ // Социс. 1997. № 1.
58. Шербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социс. 1996. № 7.
59. Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972.
60. Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.
61. Barnard Ch. The Function of the Executive. Cambridge, 1948.
62. Chandler A.D. Strategy and Structure. N.Y., 1966.
63. Corporate Culture / Ed. Gldewell J.S. Alexandria, 1986.
64. Crozier M., Friedberg E. Actor and Systems. The Politics of Collective Action. Chicago, 1980.

65. Glassman A.M., Cummings T.G. Organizational Development. Boston. Irwin, 1991.
66. Hannan M.T., Freeman J. Organizational Ecology. 1989.
67. Kast F., Rozenzweig J. General System Theory Application for Organization and Management // Academy of Management Journal. December 1972.
68. Sherman H. It All Depends: A Practice Approach to Organization Growth and Development // Handbook of Organization, J.G. March (ed.). Chicago, 1965.
69. Lawrence P., Lorsch J. Organizations and Environment. Boston, 1967.
70. Lawrence P., Lorsch J. Differentiation and Integration in Complex Organizations // ASQ. 1967.
71. Glassman A.M., Cummings T.G. Organizational Development. Boston, 1991.
72. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations. N.Y., 1978.
73. Thompson J. Organization in Action. – McGraw Hill, 1967.

2.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Организационное поведение – сравнительно новая дисциплина для российских вузов. Ее главная особенность – синтетическая природа – породила специфическую проблему: острую нехватку квалифицированных преподавателей. Действительно, в силу того, что «организационное поведение» основывается на комплексе идей и концепций, относящихся к разным фундаментальным областям знания, изначально неясно, каково должно быть базовое образование преподавателя этой дисциплины: он должен быть психологом, социологом, политологом или специалистом в области менеджмента? Кроме того, американское происхождение этой дисциплины порождает вопрос о том, как должна учитываться национальная специфика в преподавании организационного поведения.

Данный материал имеет своей целью дать ответы на эти и другие вопросы, что, по нашему мнению, может способствовать повышению качества преподавания организационного поведения в российских вузах.

История возникновения дисциплины

В отличие от многих других учебных дисциплин, организационное поведение не имеет единственного «праотца» в среде областей науки. Более того, можно констатировать, что организационное поведение представляет собой искусственно синтезированную дисциплину, которая имеет отчетливую дату рождения.

В конце 1950-х гг. в США возник кризис бизнес-образования. Компании – потребители выпускников программ MBA – стали высказывать резко критические замечания относительно их подготовки. Суть критики сводилась к тому, что при высоком уровне теоретических знаний, которые давали бизнес-школы, их выпускники оказывались не в состоянии сразу после начала работы в компаниях выполнять непосредственные обязанности менеджеров. По мнению представителей делового мира, на «доводку» таких специалистов уходило слишком много времени.

Для выяснения причин сложившейся ситуации были проведены специальные исследования и опубликованы два доклада. Один был подготовлен Гордоном и Хоуэллом [Gordon and Howell, 1959], а второй – Пирсоном [Pierson, 1959]. Выводы обоих докладов оказались сходными: выпускники школ бизнеса в целом достаточно хорошо владеют аналитическим инструментарием менеджмента, но имели весьма расплывчатые представления о том, *как управлять людьми*. Основываясь на этих выводах, Американская ассоциация университетских школ бизнеса (AACSB) создала специальную комиссию, задачей которой стало формулирование предложений для преодоления указанного недостатка. Главным результатом деятельности этой комиссии и стало появление в учебных планах школ бизнеса новой дисциплины.



Рис. 1. Проблемное поле организационного поведения

Проблемное поле «организационного поведения» в том виде, в каком оно существует в наши дни, показано на рис. 1. Проблемное поле включает в себя основные субъекты организационного поведения (такие как личность и группа), важнейшие концепции, связанные с формированием поведения человека и групп (например, мотивация, власть или научение), а также области, относящиеся к важнейшим видам поведения в организационном контексте (в частности, принятие решений и коммуникации). Следует подчеркнуть, что зачастую выделение определенных тем в рамках данной дисциплины вызывает затруднение, поскольку они в равной степени могут быть отнесены, например, к теории организаций. Так, во многих курсах организационного поведения фигурирует тема «Организационная структура», рассмотрение которой, на наш взгляд, более уместно в курсах теории организаций или общего менеджмента¹.

Внимательное рассмотрение рис. 1 показывает, что проблемное поле организационного поведения описывается понятиями, разработка которых

¹ Эта тема включена, например, Ф. Лютенсом в его известный учебник [Лютенс, 1999]. Некоторые авторы для преодоления этого затруднения попросту избегают вынесения в название книги словосочетания «организационное поведение». Именно так поступили Гибсон, Иванцевич и Донелли, дав своей книге бесхитрое название «Организации» [Гибсон, Иванцевич, Донелли, 2000], хотя по сути своей она отражает содержание курса организационного поведения, о чем свидетельствует даже поверхностное сравнение ее содержания с содержанием учебника Лютенса.



Рис. 2. Модель организации

осуществляется в различных областях фундаментального знания. Это обстоятельство, во-первых, приходится учитывать при подготовке преподавателя к чтению учебного курса. Во-вторых, оно весьма существенно для понимания методологических проблем, связанных с научным изучением проблем, относящихся к организационному поведению.

Фундаментальные источники организационного поведения

Перечень фундаментальных источников организационного поведения почти очевиден. Совершенно ясно, что психология и социология лидируют с точки зрения количества понятий и концепций, задействованных при построении новой учебной дисциплины. Стоит, однако, заметить, что обе указанные научные дисциплины сами являются неоднородными, поэтому стоит указать их области, наиболее значимые для организационного поведения.

Для упрощения анализа воспользуемся простой моделью организации, представленной на рис. 2. В центре организации находится индивидуум, который практически всегда функционирует в организации в составе той или иной группы. Взаимодействие групп составляет основу поведения организации, которая, в свою очередь, взаимодействует с окружающей средой, проявляя свою идентичность.

Если воспользоваться такой схемой, становится ясно, что одной из центральных областей психологии, имеющих отношение к организационному поведению, является *психология личности*. Не вдаваясь в детали определений, подчеркнем, что психология личности занимается изучением особенностей индивидуума и, как следствие, его поведения. Во многих современных мо-

нографиях по психологии личности можно найти разделы, непосредственно относящиеся к организационному поведению (см., например, [Айзенк, 1999], [Капра и Сервон, 2003], [Первин и Джон, 2000]). К ней примыкает *когнитивная* психология в той ее части, которая анализирует формирование поведения (см. монографии [Солсо, 1996], [Андерсон, 2002]).

Многие характеристики поведения человека определяются его индивидуальными особенностями. Многие, но не все. Огромное многообразие форм поведения человека раскрывается при его взаимодействии с другими индивидуумами и группами. Спецификой такого поведения, так же как и поведением групп, занимается *социальная психология* — область, рожденная на пересечении психологии и социологии².

Собственно *социология* также активно «работает» в организационном поведении, прежде всего, при рассмотрении больших социальных систем и, следовательно, при анализе поведения организаций во внешней среде.

Однако психологией и социологией перечень фундаментальных составляющих организационного поведения не ограничивается. Поскольку во всякой, в том числе и деловой, организации всегда имеется политическая компонента, при ее анализе приходится пользоваться понятийным аппаратом *политологии*. Особое значение политология имеет для анализа проблемы власти и политических форм поведения в организации.

Наконец, непосредственное отношение к организационному поведению имеет и *культурология*, причем в двух аспектах. Во-первых, важнейшим понятием, используемым для описания организаций и анализа организационного поведения, является понятие корпоративной (организационной)³ культуры. Это понятие родилось из стремления явным образом отразить различия, существующие между организациями, но не сводящиеся к отличиям в стратегии или структуре; соответствующие разработки в существенной степени опирались на понятийный аппарат культурологии. Во-вторых, культурология позволяет подойти к анализу национальных различий в рамках организационного поведения, анализ которых из почти чисто теоретической проблемы, каковой она представляется в парадигме сравнительного менеджмента, превращается в условиях глобализации в актуальную и практическую проблему (см., например, книгу Н. Адлера [Adler, 1997]).

² В последние гг. литература по социальной психологии на русском языке обогатилась благодаря переводам таких фундаментальных книг, как, например, [Аронсон, 1998], [Майерс, 1997], [Зимбардо и Ляйппе, 2000].

³ Здесь предикаты «корпоративная» и «организационная» культуры рассматриваются как синонимы, хотя ясно, что не всякая организация является корпорацией. Термин «организационная культура» страдает тем недостатком, что с ним иногда связывают лишь культуру организационной деятельности, в то время как оно гораздо шире. Подробное обсуждение терминологических и понятийных проблем, касающихся данного понятия см. в книге [Щербина, 2000].

Из этого краткого обзора следует важнейший вывод: при подготовке к чтению курса по организационному поведению преподавателю необходимо провести «коррекцию» своего подхода и расширить область своей компетенции по сравнению с той, которая определяет его базовое образование, обеспечить баланс в представителстве фундаментальных компонентов при описании явлений и концепций организационного поведения. В противном случае курс рискует превратиться в изложение «психологии менеджмента» или «социологии менеджмента» и не реализовать свою интегративную функцию.

Специфика методологии организационного поведения как интегративной дисциплины

Ввиду синтетической природы организационного поведения приходится констатировать, что данная дисциплина не имеет самостоятельной методологии: ее подходы отражают методологию фундаментальных наук, перечисленных выше. Хочется подчеркнуть, что это не тривиальная констатация, а важный тезис, который должен учитываться в преподавании.

Прежде всего, следует обратить внимание на то, что современные науки о человеке, включая психологию и социологию, пришли к выводу, что критерии *научности* в их областях несколько отличаются от критериев научности, принятых в естествознании. К общим критериям научности относится требование соответствия теории наблюдаемым фактам и минимизация числа предположений (аксиом), на которых строится теория. Несомненно, специалисты в области философии науки могут расширить этот перечень. Однако нам важно отметить иное: принципиальное отличие в пропорциях объяснительной и предсказательной функций в науках о человеке и естествознании.

В естествознании предсказательная функция с начала XIX в. рассматривается как обязательный признак научной теории, заслуживающей этого названия. В социологии и психологии в конце XX в. в результате многоплановых исследований возникли направления, получившие названия ситуационных, в рамках которых предсказательная сила теории не рассматривается как безусловное требование. В качестве примеров книг этого направления, переведенных на русский язык, можно привести книги Г. Будона (социология) [Будон, 1998] и Л. Росса и Р. Нисбетта (психология) [Росс и Нисбетт, 2000].

Они исходят из того, что «заманчивая» идея о возможности надежного предсказания поведения человека на основе так называемых диспозиционных характеристик (определяемых с помощью разного рода тестов) не может быть реализована. Введено даже специальное выражение «фундаментальная ошибка атрибуции» — для обозначения ошибки, связанной с преувеличением значения диспозиционных характеристик. Это, однако, не означает, что предсказание поведения невозможно в принципе: коэффициент корреляции между предсказанным на основе диспозиционных характеристик поведением и реальным поведением человека превышает 0,7 в случае, если человек оказывает-

ся в знакомой для него ситуации. В противном случае возрастает роль ситуационных факторов, «вес» которых заранее определить не удастся; при этом указанный коэффициент корреляции падает до величины менее 0,2.

Отмеченная ситуационность в целом имеет огромное значение для организационного поведения. Ее необходимо учитывать не только в отношении критериев научности, но и в практическом плане. Например, следует крайне осторожно относиться к использованию традиционных методик тестирования персонала при отборе кандидатов на инновационные позиции.

Не менее существенны особенности организационного поведения в отношении генерации нового знания. В естествознании, как известно, одним из основных методов порождения нового знания является эксперимент. В социальной психологии и социологии экспериментальный метод имеет ограниченную применимость по ряду причин. Одна из них — влияние наблюдателя на объект исследования, известный в менеджменте как «хоторнский эффект». Другая трудность состоит в том, что при формировании психологических и социологических инструментов исследователь практически никогда не может полностью освободиться от влияния собственных личностных, социальных и культурных особенностей. Наиболее ярко это проявляется при проведении так называемых сравнительных и кросс-культурных исследований в организационном поведении⁴.

Тем не менее, экспериментальный метод позволяет получать достаточно надежные результаты и при изучении сложных явлений организационного поведения, о чем свидетельствуют выдающиеся по тщательности методической проработки эксперименты С. Мильграма, ставшие в наши дни классическими (см. книгу [Мильграм, 2000]).

Учитывая сказанное об экспериментальном методе, следует подчеркнуть особую роль наблюдения в организационном поведении. Наблюдение позволяет избавиться от некоторых трудностей, связанных с экспериментом, однако оно может породить новые, например, проблемы связанные со сложностью интерпретации наблюдений.

Для разрешения указанных и многих других проблем генерации нового знания в социальной психологии разрабатываются все более изощренные методы валидации исследовательских инструментов⁵.

Из сказанного выше следует, что преподаватель организационного поведения должен хорошо разбираться в методологии психологии и социологии и уметь анализировать результаты чужих исследований с точки зрения их доказательности и валидности. Не менее важно, чтобы студенты уже в рамках программы бакалавриата познакомились с методологическими пробле-

⁴ Эти проблемы подробно анализируются в книге Ж.-К. Узуны [Usunier, 1998].

⁵ См., например, фундаментальный обзор таких методов в психологии в книге [Анастаси и Урбина, 2001].

мами психологии и социологии (в рамках соответствующих курсов), хотя подробно обсуждать эти проблемы, на наш взгляд, следует в магистратуре.

Особенности преподавания организационного поведения в бакалавриате и магистратуре

Важной проблемой является связь курса организационного поведения с курсом общего менеджмента. В принципе, по нашему мнению, общий менеджмент должен читаться ранее и решать задачу формирования у студентов представления о функциях менеджмента и его проблемном поле. Отметим, однако, что известны случаи, когда курсы общего менеджмента и организационного поведения совмещаются. Примером учебника для такого курса может служить переведенная на русский язык книга [Маллинз, 2003].

Естественно, что преподавание организационного поведения и его элементов в бакалавриате и магистратуре должно существенно различаться. Речь не идет о том, что следует избегать тематическо-содержательных повторов. Напротив, иногда такие повторы совершенно уместны, особенно в случае, если изложение в последующем курсе ведется на новом уровне. Дело в том, что чтение этих курсов должно решать принципиально разные задачи.

Пояснение этого тезиса затруднено тем, что общая структура курса организационного поведения в бакалавриате в значительной степени зависит от того, имеются ли в учебном плане до этого курса такие дисциплины, как общая социология и психология, а если имеются, то в каком объеме читаются. Как следует из проведенного ранее рассмотрения фундаментальных основ организационного поведения и его методологических проблем, чтение указанных курсов студентам факультета менеджмента крайне важно и оно должно предшествовать изучению организационного поведения. В то же время необходимо учитывать, что при изложении этих дисциплин преподаватели решают свои специфические задачи, поэтому преподавателю курса организационного поведения необходимо осознавать при разработке своего курса, в чем они состоят и как решаются.

В любом случае в бакалавриате курс организационного поведения преследует достижение следующих целей:

- ввести студентов в проблематику организационного поведения;
- содействовать операционализации концепций и понятий фундаментальных областей, на которые опирается данная учебная дисциплина;
- продемонстрировать практическое применение знаний, относящихся к организационному поведению;
- показать взаимосвязи организационного поведения с другими дисциплинами, изучаемыми будущими менеджерами.

Из перечня целей видно, что рассматриваемый курс в бакалавриате должен иметь обзорный характер и способствовать, главным образом, форми-

рованию у студентов понятийного аппарата и представления об основных моделях организационного поведения.

Важную роль в курсе бакалавриата играют семинарские занятия. Они должны проводиться в форме обсуждения кейсов, рассмотрения примеров применения теоретических моделей к проблемам практики, а также иметь определенную тренинговую компоненту. Последнее особенно важно для студентов, которые будут учиться по специальности «Управление человеческими ресурсами». Поскольку для них организационное поведение — отправная точка специализации, они должны видеть, как работают методы, о которых им рассказывают на лекциях. Однако необходимо избегать увлечения так называемыми «активными» формами обучения в лекционном курсе: без формирования системы понятий и моделей практика «повисает» в воздухе и студенты теряют возможность самостоятельно ориентироваться в литературе, осваивать новые понятия и модели, застревая на операциональном уровне и не доходя до уровня теоретического осмысления.

В бакалавриате целесообразно использование таких форм самостоятельной работы, как написание эссе, рефератов и курсовых работ. Важно подчеркнуть, что эти три вида работ взаимосвязаны и решают разные задачи: написание эссе учит размышлению о предмете, с которым автор еще мало знаком, реферат учит работать с литературой, а работа над курсовой способствует освоению проблемного подхода к информации. Именно поэтому крайне опасно чрезмерно увлекаться эссе и рефератами, поскольку это вырабатывает у студентов несбалансированный подход к изучаемым проблемам.

Курс, читаемый в магистратуре, имеет иные цели, чем курс бакалавриата. Перечислим основные из них:

- глубже познакомить студентов с методологией организационного поведения и ее спецификой;
- продемонстрировать методы экспериментирования, применяемые в исследованиях в данной области;
- показать динамику развития отдельных областей организационного поведения, чтобы сформировать у студентов представление о нем как о предмете исследования, меняющемся вместе с социумом на всех уровнях;
- познакомить студентов с современными проблемами данной области знания;
- продемонстрировать внутренние связи между дисциплинами, которые можно использовать при подготовке магистерских диссертаций.

Представляется, что особый акцент на магистерском уровне должен делаться на методологии и выработке у студентов навыков самостоятельного ведения научно-исследовательской работы. Это предполагает освоение методов поиска литературных источников, их обработки и проблематизации полученной информации.

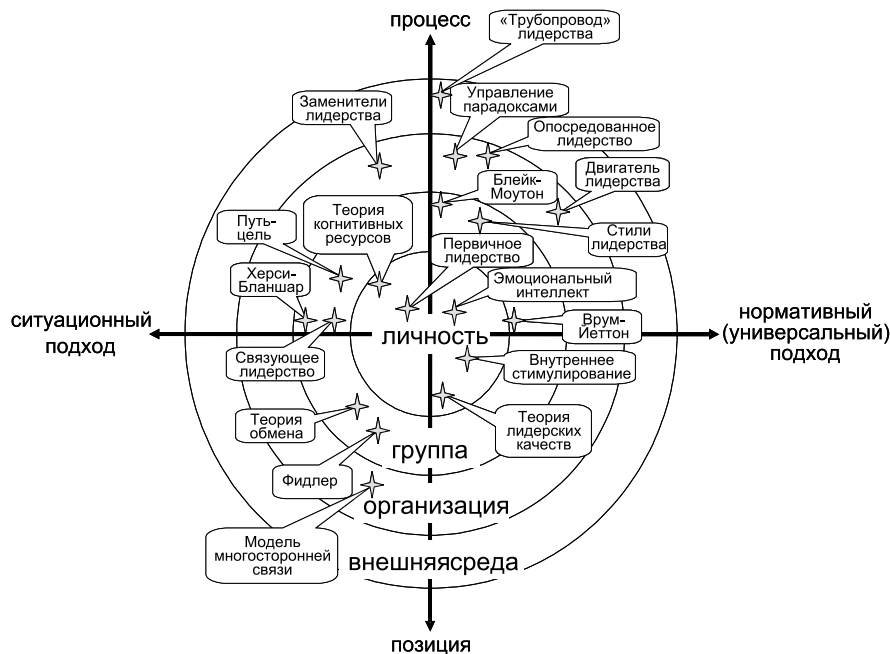


Рис. 3. Картирование современных теорий лидерства

Особенно важно знакомить магистров с самыми современными, «горячими» проблемами соответствующей области, чтобы они учились строить ее «проблемное поле», избегая формального выучивания названий теорий и фамилий их авторов.

В качестве примера, иллюстрирующего эту мысль, можно привести рассмотрение темы «Лидерство» в курсе бакалавриата и магистратуры. В первом случае основная цель — тщательно обсудить суть самого понятия лидерства и некоторые попытки его анализа. В бакалавриате студенты не обладают еще необходимым социальным опытом для серьезного осмысления, например, позиционного и динамического подходов к лидерству и осознания их взаимосвязи. Тем не менее, здесь полезно обсудить выявленные ограничения ранних подходов к лидерству (на примере теории лидерских качеств).

В магистратуре полезно продемонстрировать множественность теорий лидерства, но так, чтобы студенты поняли, каким образом развивались и развиваются подходы к этой проблеме. В частности, полезно продемонстрировать, как анализ различных аспектов лидерства стимулируется процессами, происходящими в социуме. Отсюда можно подвести студентов к пониманию

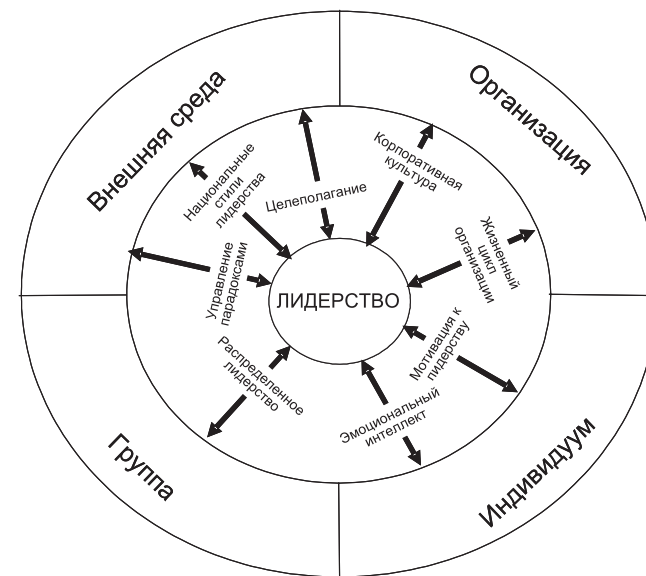


Рис. 4. Возможные направления развития теории лидерства

того, в каких направлениях следует ожидать развития проблемы лидерства. На рис. 3 показана карта, на которой нанесены важнейшие теории лидерства, а на рис. 4 — перспективные направления развития этой области в том виде, в каком это может быть представлено в курсе⁶.

Таким образом, даже при формальном тематическом повторе в магистратуре оказывается возможным перейти к рассмотрению проблемы на новом уровне, рассмотреть ее под другим углом зрения.

Не видно здесь и особых проблем в том случае, если оба курса читает один и тот же преподаватель. Чтобы избежать формальных упреков в повторении пройденного, необходимо заранее продумать как объем и глубину изложения материала в бакалавриате, так и его «тональность».

Место дисциплины в подготовке специалистов по управлению человеческими ресурсами

Как уже было сказано выше, курс организационного поведения в бакалавриате, с одной стороны, позволяет синтезировать знания, полученные при изучении базовых курсов психологии и социологии, а с другой — создать основу для изучения дисциплин специализации.

⁶ Рисунки заимствованы из статьи [Филонович, 2004].

Не будет преувеличением сказать, что практически любая тема курса организационного поведения может стать темой для самостоятельного курса специализации «Управление человеческими ресурсами». Действительно, и психологическая диагностика личности, мотивация персонала, методы аудита персонала — все это важнейшие области деятельности специалиста по человеческим ресурсам, навыки в которых необходимо прививать студентам, обучающимся по соответствующей специальности.

Иначе говоря, проблемы с «встраиванием» курса организационного поведения в специализацию по человеческим ресурсам не возникает. Однако, чтобы избежать формирования у студентов ощущения, что им по несколько раз рассказывают одно и то же, необходимо тщательное сопряжение специальных курсов с базовым курсом организационного поведения. На наш взгляд, это особенно важно в бакалавриате, поскольку в магистратуре ориентация курса на исследовательскую деятельность делает такую опасность менее вероятной.

Перспективы развития дисциплины

Организационное поведение — интенсивно развивающаяся дисциплина. Об этом, в частности, свидетельствует издание двух международных журналов:

· *Journal of Organizational Behavior* (выходит с 1980 г., шесть выпусков в год и ежегодный специальный тематический выпуск, адрес сайта: www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/469)

· *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Тома нумеруются по-квартально, в сентябре—ноябре 2003 г. был выпущен двоянный номер 1—2 тома 92; www.sciencedirect.com/science/journal/07495978.

Кроме того, существует Общество преподавателей организационного поведения (Organizational Behavior Teaching Society), которое выпускает интересный журнал *Journal of Management Education*, выходящий в свет с 1975 г. (шесть номеров в год); сайт общества <http://bernard.pitzer.edu/~obts>. В американской Академии менеджмента (Academy of Management) имеется специальное отделение — Organizational Behavior Division, на сайте которого www.obweb.org можно найти полезную информацию.

Таким образом, можно говорить об институционализации области, что свидетельствует о ее зрелости. В то же время можно говорить и о росте значимости этой области в связи с тем, что человеческие ресурсы все чаще рассматриваются как единственный неисчерпаемый ресурс создания конкурентных преимуществ в современном бизнесе. Поэтому проблема управления организационным поведением будет становиться со временем все острее.

Более того, уже сейчас просматриваются проблемы, требующие серьезного теоретического осмысления. Известная тенденция к снижению заинтересованности работников в интенсивной работе и перенос акцентов на эффективное использование свободного времени вскоре приведет к акцентированному вни-

манию, сконцентрированному на проблеме внутренней мотивации человека к профессиональной деятельности. Эта же проблема имеет отношение к эффекту автономизации различных видов профессиональной деятельности, обусловленному как применением информационных технологий, так и переходу на аутсорсинг в областях, которые ранее не были затронуты этим процессом. Анализ имеющейся литературы показывает, что данная тема, относительно популярная в 1980-е гг. в наши дни пока не привлекает особого внимания.

Особые перспективы открываются перед организационным поведением в России. Пока эта дисциплина представляет собой «кальку» с американской модели⁷. Необходимы как теоретические, так и полевые исследования различных аспектов организационного поведения в российских компаниях. Выявление национальной специфики поведения людей в условиях производственной деятельности и возможности ее использования для повышения эффективности всей организации — весьма важная задача. Если использовать упомянутую выше тему внутренней мотивации, то можно заметить, что россияне, характеризующиеся, по общему мнению, пониженной достижеческой мотивацией (заметим, понимаемой чаще всего как мотивация внешняя), всегда отличались глубокой внутренней мотивацией.

В связи с этим возникает вопрос: не стоит ли использовать эту особенность россиян для создания национальных конкурентных преимуществ в условиях информационного общества, где роль интеллектуальной деятельности, основанной преимущественно на внутренней мотивации, постоянно возрастает? И если мы даем положительный ответ на этот вопрос, то надо задуматься о том, как воспользоваться этой особенностью.

Таким образом, можно сформулировать вывод о том, что наша дисциплина будет развиваться и что организационное поведение представляет важную область исследования для всех, кто занимается управлением человеческими ресурсами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Айзенк Г. Структура личности. М.—СПб., 1999.
2. Анастаси Ф., Урбина С. Психологическое тестирование. 7-е международное издание. СПб., 2001.
3. Андерсон Дж.Р. Когнитивная психология. 5-е изд. СПб., 2002.
4. Аронсон Э. Общественное животное: введение в социальную психологию. М., 1998.
5. Будон Г. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения. М., 1998.

⁷ Вряд ли можно всерьез принимать такие чисто российские учебные пособия по организационному поведению, как, например [Красовский, 1999], которые не учитывают существующую научную традицию.

6. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. (мл.) Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
7. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб., 2000.
8. Капрара Дж., Сервон Д. Психология личности. СПб., 2003.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 1999.
10. Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
11. Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997.
12. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Минск, 2003.
13. Мильграм С. Эксперимент в социальной психологии. СПб., 2000.
14. Первин Л., Джон О. Психология личности: теория и исследования. М., 2000.
15. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. М., 2000.
16. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. М., 1996.
17. Филонович С.Р. Проблема лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2.
18. Шербина В.В. Социальные теории организации (словарь). М., 2000.
19. Adler N. International Dimensions of Organizational Behavior. 3rd edition. Cincinnati, 1997.
20. Gordon R.A., Howell J.E. Higher Education for Business. N.Y., 1959.
21. Pierson F.C. The Education of American Business: A study of University college Programs in Business Administration. N.Y., 1959.
22. Usunier J.-C. International and Cross-Cultural Management Research. London, 1998.

Раздел III. НАПРАВЛЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА

Анализ рынка труда является самостоятельным элементом системы управления человеческими ресурсами и необходим всем субъектам рынка труда. Но каждый из этих субъектов проводит анализ, исходя из своих собственных целей.

Решая задачу построения данного раздела, мы столкнулись с фактом отсутствия в имеющейся литературе управленческого подхода к данной теме. В известных нам монографиях, учебниках, статьях не удалось найти концептуальных аспектов анализа рынка труда в управленческом цикле, а именно его роли, места, функций, целей и т.п. Это и определило структуру данного раздела. Естественно, раздел базируется на фундаментальных разработках отечественных и зарубежных ученых, результаты которых нашли систематическое изложение в монографиях [Карташев, Одегов, 1998] и вузовских учебниках [Рынок труда, 2000]. Однако если вести речь об эффективности той или иной деятельности, то надо признать, что она напрямую зависит от уровня организации этой деятельности. И только в этом ракурсе мы можем освещать данный раздел.

Нас, прежде всего, интересует деятельность организации на рынке труда. Ее эффективность определяется тем, насколько служба персонала организации смогла обеспечить на каждом рабочем месте заинтересованного профессионала, ориентированного на цели организации. Успешное выполнение этой задачи закладывается уже при найме персонала. Найму предшествует анализ рынка труда.

При управлении персоналом организации реализуется полный управленческий цикл «цель – анализ – проблема – решение». И если цель выхода на рынок труда определена и зависит от его конкретного субъекта, то далее следует анализ рынка труда, позволяющий увидеть проблемы и своевременно принять и реализовать решение по их ликвидации.

Роль и место анализа рынка труда инвариантно для всех участников рынка. Поэтому раздел «Анализ рынка труда» включает две части. В первой части «*Теоретические вопросы анализа рынка труда*» раскрыт механизм функционирования рынка труда и дано описание всех участников рынка, почерпнутое из литературных источников, во второй части «*Методические вопросы*

анализа рынка труда» изложен методический инструментарий анализа и предложены примеры анализа российского и западного рынков труда.

Теоретические вопросы анализа рынка труда

1. Структура и механизм функционирования рынка труда.
2. Сущность, функции и элементы инфраструктуры рынка труда.
 - 2.1. Элементы инфраструктуры рынка труда, оказывающие посредничество в трудоустройстве и финансовую помощь работникам.
 - 2.1.1. Биржи труда.
 - 2.1.2. Негосударственные (коммерческие) агентства занятости.
 - 2.1.3. Государственный фонд занятости.
 - 2.2. Элементы инфраструктуры рынка труда, содействующие защите, повышению конкурентоспособности и развитию предпринимательства субъектов рынка труда.
 - 2.2.1. Общественные объединения.
 - 2.2.2. Общеобразовательные центры.
 - 2.2.3. Центры подготовки кадров.
 - 2.2.4. Профорientационные центры.
 - 2.2.5. Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства.
3. Зарубежный опыт развития инфраструктуры рынка труда.

Структура и механизм функционирования рынка труда

Субъектами анализа рынка труда (далее РТ) являются Организации-работодатели, Работники (соискатели рабочего места), а также элементы инфраструктуры РТ (Организации – посредники в трудоустройстве и финансовой помощи работникам; Организации, способствующие защите, повышению конкурентоспособности и развитию предпринимательства субъектов РТ). Организации-работодатели продают на РТ рабочие места, а Работники – рабочую силу. Оба субъекта стремятся быть конкурентоспособными и потому им необходим анализ РТ. Элементы инфраструктуры РТ обеспечивают занятость, и потому они также заинтересованы в анализе РТ. Схематически это изображено на *Рис. 1*.

Для адекватного понимания терминов «Рынок» и «Рынок труда» введем их определения, заимствованные в словаре «Персонал» [Журавлев, 2000].

Рынок – сфера товарного обращения, где формируется спрос, предложение и цена на товары и услуги. Функционирование рынка подчинено двум основным законам: *закону стоимости и закону спроса и предложения*. *Закон стоимости* – объективный закон развитого товарного производства, согласно которому стоимость товара определяется затратами общественного труда и товары обмениваются в соответствии с их общественной стоимостью, величина которой устанавливается на уровне общественно необходимых затрат труда. *Закон спроса и предложения* – принцип, согласно которому существует обратная зависимость между ценой товара и величинами покупательского спроса и предложения на этот товар.

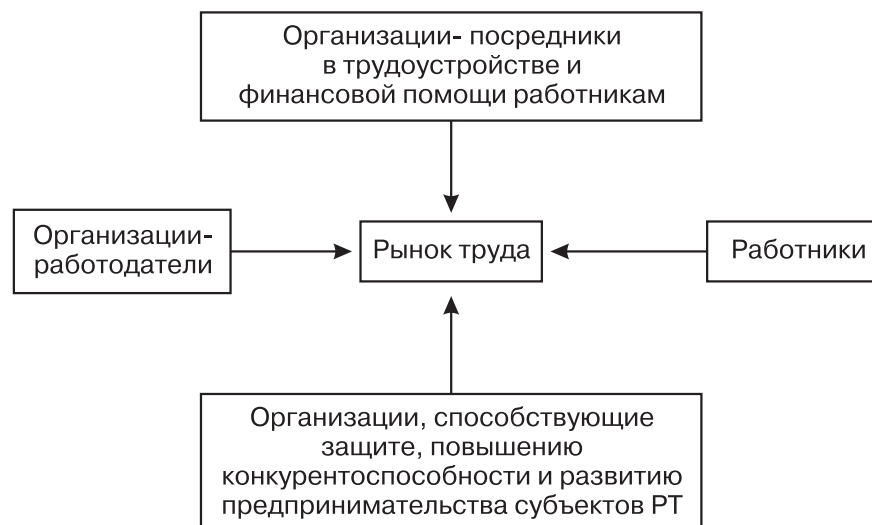


Рис. 1. Структура рынка труда

Рынок труда – это рынок, на котором происходит купля–продажа рабочей силы в соответствии со спросом/предложением на этот вид товара. На рынке труда взаимодействуют работодатели (собственники средств производства, предприниматели) и работополучатели (наемные работники), формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу. *Рабочая сила* – это совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненных благ. *Труд* – это целесообразная деятельность человека, направленная на видоизменение и приспособление предметов природы для удовлетворения потребностей человека.

На рынке труда складываются отношения между свободными трудоспособными владельцами рабочей силы, нуждающимися в работе по найму, и физическими или юридическими владельцами средств производства, предъявляющими спрос на наемную рабочую силу по поводу распределения, перераспределения, найма и включения рабочей силы в процесс производства с целью получения дохода.

Специфическими особенностями рынка труда являются:

- неотделимость прав собственности на товар «рабочая сила» от ее носителя-владельца;
- длительность контактов продавца и покупателя рабочей силы;
- наличие большого числа организационных структур, законодательных положений и различных программ занятости населения;

– высокая степень индивидуальных сделок, выходящих за рамки юридически оформленных отношений.

Анализ РТ организацией-работодателем необходим для того, чтобы быть конкурентоспособной на РТ при найме на вакантные рабочие места профессионалов, ориентированных на цели организации, т.е. с помощью найма обеспечить на каждом рабочем месте заинтересованного профессионала, ориентированного на достижение цели. Профессионализм означает, что сотрудник на своем рабочем месте производит конечный продукт, ценный для потребителя; заинтересованность – конкурентоспособность рабочего места на рынке труда; целеориентированность – способность сотрудника работать в коллективе.

Цель анализа заключается в *стремлении* работодателя *получить информацию о способах и источниках качественного удовлетворения потребности в персонале с минимальными временными и финансовыми затратами*. Для этого целесообразно:

- изучение конкурентоспособности персонала (условий занятости в других организациях на данном РТ),
- проведение оценки внутренних возможностей организации, способствующих стабильности трудового коллектива.

Анализ РТ работником необходим для того, чтобы быть конкурентоспособным на РТ и получить рабочее место, удовлетворяющее его потребности как в части профессиональной реализации, так и в требованиях к качеству трудовой жизни.

Анализ РТ инфраструктурными элементами РТ необходим для того, чтобы обеспечить условия для удовлетворения требований соискателей и работодателей, а также обеспечить максимальную занятость населения. Этот анализ выполняется на общегосударственном и региональном уровнях управления.

На общегосударственном уровне цель анализа заключается в *ранней диагностике предотвращения будущих структурных дисбалансов в сфере занятости*. Исходной позицией при анализе являются:

- сбор и анализ информации о проблемах, связанных с соотношением спроса и предложения на рабочую силу,
- выявление тенденций формирования и распределения рабочей силы между регионами страны, отраслями производства,
- изменения отраслевой и профессионально-квалификационной структуры рабочей силы в соответствии с динамикой развития различных отраслей, формирования стоимости и развития профессиональных качеств, компетенции рабочей силы.

На региональном уровне цель анализа заключается в *поддержании соотношения спроса и предложения рабочей силы в рамках конкретного субъекта Российской Федерации*, что достигается в результате решения следующих задач:

- формирование трудового потенциала, соответствующего по своим количественным и качественным характеристикам требованиям конкретного региона, с учетом его культурных традиций;

– обеспечение организаций необходимыми кадрами из различных источников, в том числе за счет межрегионального перераспределения;

– обеспечение эффективной и динамичной занятости населения (обучение, переобучение, трудоустройство высвобождаемых работников и не занятых граждан, нуждающихся в трудоустройстве);

– поддержание региональной, отраслевой и профессионально-квалификационной сбалансированности между предложением рабочей силы и структурой существующих рабочих мест.

В настоящее время условия для анализа РТ не только сформировались, но и постоянно претерпевают конъюнктурные изменения под воздействием следующих факторов:

- постоянно развивается конкуренция между соискателями и работодателями за наиболее выгодные для себя условия;
- у соискателя и работодателя утверждаются долговременные планы и мотивация в сфере занятости;
- соискатель и работодатель свободны в выборе решения о найме, появляется свобода в перемещении рабочей силы, что гарантируется действующим законодательством.

Сущность, функции и элементы инфраструктуры рынка труда

Одной из важнейших составляющих РТ является его *инфраструктура*. Без инфраструктуры РТ невозможно функционирование отраслей производственной и непроизводственной сфер, различных видов рынка (товарного, сырьевого, капитала и других). Впервые понятие «инфраструктура» применительно к РТ в отечественной экономической литературе появилось в 1990 году.

Инфраструктура рынка труда – это система учреждений и организаций, занимающихся проблемами движения рабочей силы и обеспечивающих функционирование рынка труда. К инфраструктуре относятся государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы предприятий и фирм, общественные организации и фонды и т.д., обеспечивающие наиболее эффективное взаимодействие между спросом и предложением на рынке труда [Журавлев, 2000].

В российской экономике формирование соответствующих инфраструктурных отношений субъектов РТ находится в начальной стадии: уровень информационных, консультационных, профориентационных и т.п. услуг пока низок; не более 1/3 безработных обращается за помощью в службу занятости.

Функциями инфраструктуры РТ являются:

- обеспечение взаимодействия работодателей и работников;
- оказание информационных услуг работникам и работодателям;
- сбор и анализ информации о РТ, его прогнозирование и развитие;
- расширение занятости и самозанятости населения, включая социально уязвимые слои: одиноких женщин, инвалидов, молодежи, бывших военнослужащих, беженцев и т.п.

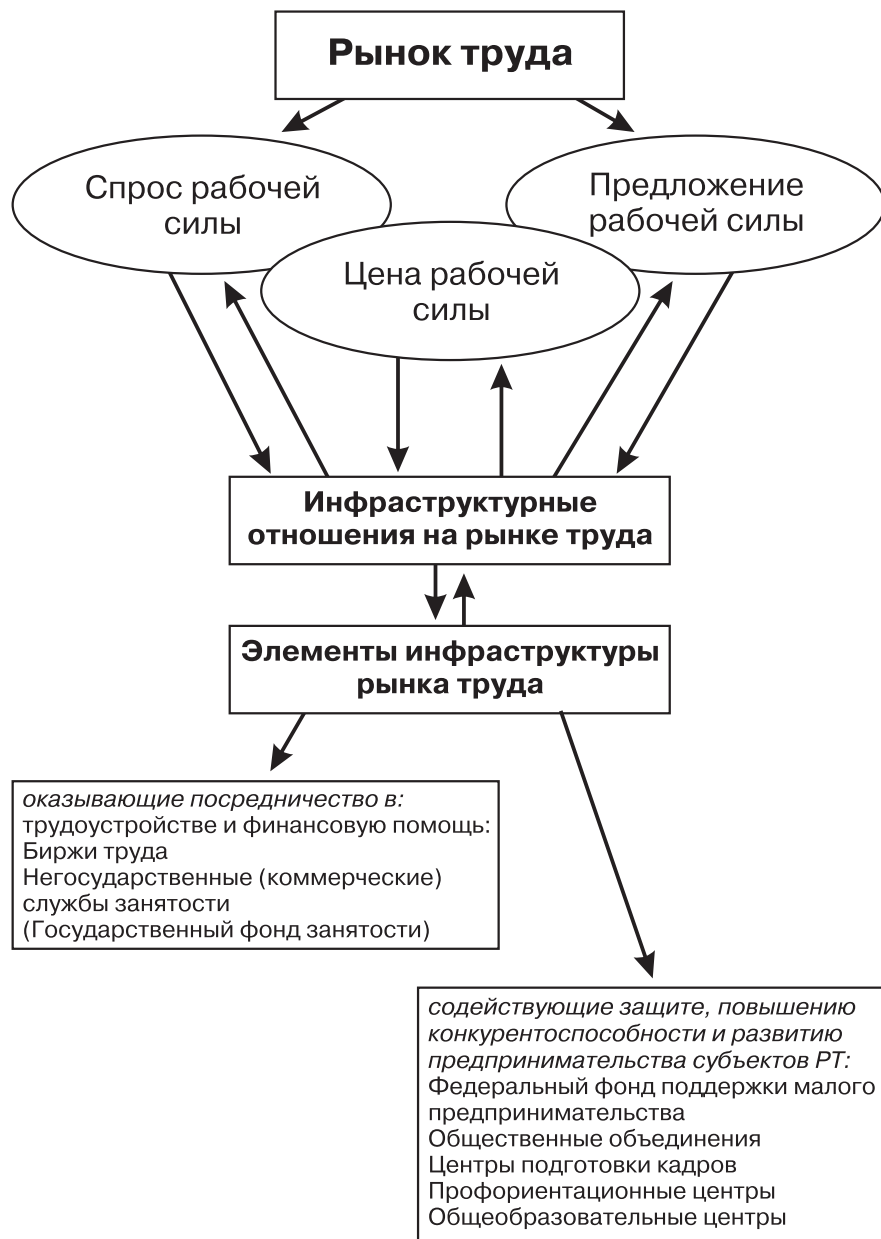


Рис. 2. Инфраструктура рынка труда

- обеспечение социально-материальной поддержки безработного населения, в том числе работников, находящихся под угрозой потери работы;
- разработка и реализация специальных программ на федеральном и региональном уровнях;
- проведение профориентационной работы и организация подготовки;
- переподготовки и повышения квалификации работников;
- содействие предприятиям в создании новых рабочих мест.

Каждый элемент инфраструктуры РТ отличается от других по структуре и функциям. Но вместе с тем в совокупности они создают общие условия для развития РТ (рис. 2).

Элементы инфраструктуры рынка труда, оказывающие посредничество в трудоустройстве и финансовую помощь работникам

Основная их цель – подбор подходящей работы с учетом профессии, уровня квалификации, опыта работы и т.д. и финансирование активных, пассивных программ содействующих занятости и защите населения (общественные работы, содействие организации рабочих мест для безработных, предпринимательской деятельности незанятых граждан и др.)

А. Биржи труда

Особым элементом в инфраструктуре РТ выступают биржи труда. Они представляют собой специальные учреждения, осуществляющие посреднические услуги на рынке труда, то есть выступают в качестве посредников между работодателями, нуждающимися в работниках, и соискателями, ищущими работу. Одновременно они выполняют регистрационные и регулирующие функции, фиксируя безработных и контролируя право получения безработными пособия.

Биржи труда – это особое место, где происходит купля-продажа рабочей силы; это особый, постоянно действующий институт рынка с присущей только ему системой рыночных отношений и организационной спецификой. Назначение биржи труда – обеспечение свободной конкуренции, с помощью которой выявляются реальные рыночные цены с учетом изменений спроса и предложения.

Впервые биржи труда в России появились до революции, а 19 августа 1917 г. был принят первый закон о биржах труда. Они выступали посредниками в переговорах между рабочими и предпринимателями, проводили сбор и систематизацию данных о свободных вакансиях. Кроме этого, государством было введено обязательное трудовое посредничество бирж при поступлении на работу. В условиях перехода России к рыночным отношениям биржи труда вновь приобретают функции регулятора рынка труда.

Бурное развитие современных бирж труда началось в России в 90-е гг. Они были созданы практически во всех регионах. Между тем, начиная с 1995 г. в большинстве субъектов Российской Федерации биржи труда были реорганизованы и введены в структуру центров занятости как отделы. Это связано, прежде всего, с тем, что на многих территориях страны предложение труда стало превышать спрос на него. В результате из всех функций бирж труда

реальное значение сохраняется лишь за одной – социальное обеспечение (регистрация безработных, выплата пособий по безработице и досрочный перевод на пенсию).

В Москве и Санкт-Петербурге функционируют биржи труда, которые оказывают услуги для социально незащищенных слоев населения. Например, Универсальная биржа труда, которая организована Комитетом по занятости населения и Фондом социальной помощи Санкт-Петербурга. Кроме этого, в Москве функционируют биржи труда для молодежи, женщин, инвалидов и военнослужащих, уволенных в запас.

Биржи труда часто отождествляют со «службами занятости». Между ними есть схожие функции, но есть и различия. *Биржи труда* выступают посредниками при купле-продаже товара (рабочей силы); осуществляют регистрацию и выплату пособий по безработице; проводят сбор и систематизируют данные о свободных вакансиях; изучают динамику спроса и предложения на РТ. *Службы занятости* так же многофункциональны. Они, как и биржи труда, систематизируют данные, выступают посредниками, но в то же время оказывают профориентационные услуги и психологическую поддержку, организуют и проводят общественные работы и т.д.

Служба занятости выполняет следующие функции:

- изучает рынок труда и информирует о его состоянии всех заинтересованных в получении или предоставлении места работы (граждан и предприятия);
- консультирует по всем вопросам о возможности получить работу или обеспечить человеческими ресурсами;
- ведет учет свободных рабочих мест и граждан, нуждающихся в получении места работы;
- оказывает посредническую помощь в подборе подходящего места работы или необходимых сотрудников для предприятия;
- организует профессиональную подготовку и переподготовку граждан в системе службы занятости или других структурах образования;
- регистрирует безработных и оказывает им помощь в пределах своей компетенции;
- участвует в разработке программ занятости граждан России и мер по социальной защите населения от безработицы;
- оказывает услуги в трудоустройстве незанятого населения, организует ярмарки вакансий. *Ярмарки вакансий* – периодические мероприятия, целью которых является содействие в трудоустройстве через непосредственный контакт с работодателем. Ярмарка вакансий позволяет максимально приблизить ищущих работу к работодателю, а при необходимости заключить деловой договор, получить направление на работу или обучение.

В качестве примера рассмотрим цели, задачи и основные направления деятельности Службы занятости по Ленинградской области. Совместно с ор-

ганами исполнительной власти Ленинградской области, органами местного самоуправления (в пределах их компетенции) она осуществляет разработку и обеспечивает реализацию государственной политики занятости населения с учетом экономических и социальных особенностей Ленинградской области.

Основными задачами здесь являются:

- разработка и реализация территориальной программы содействия занятости населения на основе прогнозов РТ, экономического и социального развития, а также организация работы по ее реализации центрами занятости населения;
- определение основных направлений развития и совершенствования системы профессиональной ориентации и психологической поддержки, профессиональной подготовки, повышения квалификации, переподготовки безработных граждан и незанятого населения в Ленинградской области;
- реализация специальных программ для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;
- организация работы по обеспечению государственных гарантий и компенсаций безработным гражданам.

Основными направлениями деятельности являются:

1. организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;
2. информирование населения и работодателей о положении на рынке труда;
3. организация общественных работ;
4. организация временного трудоустройства безработных граждан, особо нуждающихся в социальной защите;
5. организация временного трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 16 лет;
6. социальная адаптация безработных граждан на РТ;
7. оказание содействия самозанятости населения;
8. профессиональное обучение безработных граждан;
9. профессиональная ориентация;
10. пособия и социальная помощь безработным гражданам: выплата пособий по безработице, стипендий, материальной помощи, досрочных пенсий.

В работе *служб занятости* в настоящее время имеется ряд проблем, например перегруженность персонала *службы занятости*, а также текучесть кадров из-за невысокой заработной платы. Так, общая его численность в 2000 г. составляла 35 тыс. чел. Однако в связи с реорганизацией численность работающих сократилось до 26 тыс. чел. Естественно, это снижает возможности обеспечения индивидуального подхода к соискателям рабочих мест. Положение усугубляется еще и тем, что если прежде в соответствии с законом каждый работник этой службы имел статус госслужащего, то сегодня он приравнен к положению учителей и врачей.

Согласно Федеральному закону «О занятости населения в Российской Федерации» работодатели обязаны ежемесячно предоставлять в службу за-

нятости информацию о вакансиях. Между тем работодатели предоставляют информацию в среднем о 40–50% существующих вакансий. 40% предприятий представляют информацию от случая к случаю, 22% – раз в квартал, 1% – два раз месяц и лишь 37% предприятий соблюдают законодательство, сообщая сведения один раз в месяц [Доклад, 1999].

Опыт стран с развитой экономикой свидетельствует, что и у них механизм регистрации вакансий несовершенен. К примеру, в таких странах, как Финляндия, Швеция и Япония, также имеются законодательные нормы, согласно которым работодатели должны сообщать о вакансиях в службу занятости. Однако данные службы испытывают трудности с подтверждением достоверности получаемой информации. Мировая практика доказала, что не законодательные нормы, а качество предоставляемых услуг по удовлетворению спроса на рабочую силу позволяет эффективно решать вопросы по формированию базы данных о потребности предприятий в рабочей силе.

Б. Негосударственные (коммерческие) агентства занятости

Кроме бирж труда, посреднические услуги на РТ по вопросам трудоустройства осуществляют *негосударственные (коммерческие) агентства занятости*. Они работают с конкурентоспособной рабочей силой, то есть с ее носителем, имеющим высшее образование и опыт работы. Наибольшее распространение негосударственные агентства занятости получили в Москве и Санкт-Петербурге, в России они действуют в 62 субъектах. Единого названия данного элемента инфраструктуры РТ нет, их называют кадровыми агентствами, конторами, коммерческими или негосударственными службами занятости.

С момента своего возникновения отношение к негосударственным (коммерческим) агентствам занятости было неоднозначное. Руководители государственных служб занятости рассматривали частные агентства как нежелательных конкурентов и делали усилия по их ликвидации. Аргументы были следующими: «частники» нарушают закон, их деятельность приводит к «дублированию» и нерациональной растрате средств и т.д. Однако эти агентства выжили и изначально заняли самый престижный сегмент на отечественном рынке труда – они оказывают помощь в трудоустройстве только высококвалифицированной рабочей силе (работникам банков, юристам, экономистам, бухгалтерам и т.д.). В США через негосударственные (коммерческие) агентства занятости находят работу около 5% безработных. В 1997 г. в России этот показатель также составил 5%, т.е. из каждых 100 тыс. безработных – 5 тыс. находят работу через негосударственные (частные) агентства занятости.

В условиях привлечения персонала со стороны службы управления персоналом организации должны уделить пристальное внимание процессу выбора агентства. В рекрутинговом бизнесе понизить цены на услуги за счет снижения издержек практически невозможно. Даже при подборе рядовых работников нельзя рассчитывать более чем на 2,0–2,5% скидок от базовой ставки кадрового агентства. Эта ставка практически одинакова во всем мире

и равна минимум 20% годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста. Если кадровое агентство предлагает более низкие цены, это означает, что оно экономит либо на зарплате своих сотрудников, либо на этапах технологического процесса, что не может не сказаться на качестве услуг.

Виды рекрутинговых агентств, действующих на российском рынке труда:

- *агентства «охотники за головами»*, подбирающие по заказам организаций исключительно руководителей высшего звена, управленцев или эксклюзивных экспертов. Они не дают рекламы в прессе, у них нет базы данных, т.к. каждый заказ уникален и им занимается конкретный человек. Стоимость услуг за подбор одного специалиста в «Exclus triza» до 40%, а в «Галла Суперкадры» в среднем 20% его годового фонда заработной платы. В среднем диапазон колебания стоимости услуг по этим кадровым агентствам составляет от 10% до 30%;

- *универсальные рекрутинговые агентства* подбирают клиенту (организации) нужного сотрудника. Для кандидата услуги этих агентств абсолютно бесплатны, предприятию же «новобранец» обходится в один–два месячных оклада;

- *биржи труда*. Их цель – предложение как можно большего числа рабочих мест кандидату. Работодатели получают шанс выбрать подходящего (если повезет) кандидата из базы данных. За право войти в эту базу с кандидатами взимается «абонентская плата» или «вступительный взнос», но трудоустройство не гарантируется.

В. Государственный фонд занятости

С признанием в России безработицы в соответствии с Законом РСФСР «О занятости населения в РСФСР» был образован *Государственный фонд занятости* как инструмент для финансирования мероприятий по содействию занятости населения, который просуществовал до 2000 г.

В 1993 г. Было утверждено положение о Фонде, где отражались принципы и механизмы формирования и использования средств Фонда. Основным источником поступлений средств в Фонд явились обязательные страховые взносы работодателей, доля которых в структуре поступлений варьировалась от 70 до 85%. За 1997–2000 гг. уровень сбора в целом по России составлял не более 70%, а в Ивановской, Владимирской областях, Республике Дагестан и в ряде других субъектов Российской Федерации данный показатель не превышал и 50%.

С момента возникновения и до ликвидации Фонд был мощным, но далеко не гибким финансовым институтом в системе инфраструктурных отношений субъектов РТ. По существу он должен был стать источником, который финансировал бы государственные программы в сфере занятости и в первую очередь активную политику занятости: оказание финансовой помощи безработным для организации собственного дела, создание рабочих мест для безработных, подготовка и переподготовка незанятого населения и т.д. В

действительности же Фонд приобрел функции финансового института, который обеспечивал предоставление государственных социальных гарантий на РТ и, прежде всего, пособия по безработице. В ноябре 2000 г. Фонд был ликвидирован, а его функции были возложены на налоговые органы страны.

Элементы инфраструктуры рынка труда, содействующие защите, повышению конкурентоспособности и развитию предпринимательства субъектов рынка труда

А. Общественные объединения

Общественные объединения — это объединения субъектов РТ по вопросам, связанными с условиями труда, с соблюдением трудового законодательства и т.п.: «Союз промышленников и предпринимателей России», профессиональные союзы работников различных отраслей и другие объединения. Они осуществляют свои функции через трехстороннюю комиссию, получившую название *социальное партнерство*.

Социальное партнерство вошло в практику регулирования трудовых отношений в России с 1991 г. Под ним понимают совокупную деятельность государства, профессиональных союзов и работодателей, направленную на согласование интересов участников трудовых отношений. На практике они ежегодно заключают генеральные соглашения по социально-экономическим вопросам: отраслевые (тарифные) соглашения, специальные региональные соглашения, коллективные договоры на уровне предприятия, организации, фирмы. Внутри предприятия работодатели и работники через общественные объединения решают вопросы по оплате труда, социальных пособий, компенсаций, доплат, об охране, безопасности, улучшении условий труда.

Б. Общеобразовательные центры

Основная цель общеобразовательных центров — воспитание конкретных трудовых идеалов, опирающихся на систему профориентации, с учетом региональных особенностей потребности экономики в рабочей силе. Общеобразовательные центры оказывают гражданам помощь в выборе сферы деятельности в соответствии с имеющимися у них знаниями и навыками, а также с учетом потребности на рынке труда.

В советский период общеобразовательные центры эффективно воздействовали на объем и структуру предложения труда. Существовала система учебно-производственных комплексов, позволявших каждому школьнику, получающему общее среднее образование, приобрести профессию из числа наиболее востребованных по личному выбору.

Переходный период ознаменовался распадом общеобразовательных центров. В настоящее время такие центры возрождаются — утверждено типовое положение «О межшкольных учебных комбинатах», ориентированных на профориентацию и профподготовку школьников 5–11 классов, а также молодежи в возрасте до 18 лет по договору со службой занятости.

В. Центры подготовки кадров

Центры подготовки кадров являются составной частью всей системы непрерывного образования. Основной функцией центров подготовки кадров является повышение конкурентоспособности занятого и незанятого населения с целью дальнейшего трудоустройства посредством предоставления им различных образовательных услуг на основе согласования потребностей личности, работодателей и прогнозов их развития.

Система образования России многообразна по типу образовательных учреждений, технологиям обучения, отношению к новациям. Однако при всем многообразии не все образовательные учреждения отвечают требованиям рынка труда. По данным исследования, проведенного по инициативе Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров (НФПК), 54% опрошенных руководителей предприятий отметили факт «оторванности» учебных программ от реальности и низкий уровень их практической отдачи.

В настоящее время в России действует разветвленная сеть учреждений профессионального образования (около 3,0 тыс. единиц), на базе которых на конкурсной основе и договорных условиях осуществляется профессиональное обучение, как безработных граждан, так и занятых. Особое место среди центров подготовки кадров занимает сеть учебных центров службы занятости (70 единиц), на базе которых обучается каждый пятый—шестой безработный из всей численности безработных граждан. Отмечается высокий уровень трудоустройства, после прохождения обучения достигающий 85,5%.

Функционируют более 1100 образовательных учреждений и структурных подразделений системы дополнительного профессионального образования. В их числе 19 академий повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов, 14 межотраслевых институтов повышения квалификации при вузах, 53 межотраслевых региональных центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов, 103 института усовершенствования учителей и врачей, 140 отраслевых институтов повышения квалификации, 80 курсов (школ) повышения квалификации министерств и ведомств, более 300 факультетов повышения квалификации руководителей и специалистов при вузах, 160 курсов и 92 отделения при образовательных учреждениях среднего профессионального образования, 27 учебных центров переподготовки военнослужащих [Состояние, 2000].

Г. Профориентационные центры

Главной целью профориентационных центров является оказание помощи молодежи в правильном выборе профессии, в реализации возможностей и ресурсов личности и т.д. Для этого центры осуществляют следующие функции:

— организуют превентивную профориентационную работу с безработными, с выпускниками школ, средних специальных и высших учебных заведений;

– оказывают психологическую поддержку (обучение навыкам поиска работы, тренинги, самопрезентации, социально-психологическая адаптация в трудовом коллективе);

– проводят мониторинг РТ и прогноз его развития.

В настоящее время в России функционируют 105 профориентационных центров. Активную поддержку их развитию оказывают службы занятости, органы управления образованием, образовательные учреждения и иные организации, содействующие занятости населения.

Д. Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства, вместе с 67 региональными фондами в субъектах РФ, обеспечивает государственную поддержку малого бизнеса, развитие самозанятости среди занятого и незанятого населения. Фонд и его региональные представительства, совместно со службой занятости, разрабатывают различные программы в области малого бизнеса, создают бизнес-инкубаторы, обучают основам предпринимательства и т.д.

Финансовое обеспечение Фонда организуется ежегодно за счет бюджетов всех уровней, а также средств, поступающих от приватизации государственного и муниципального имущества, доходов от собственной деятельности фондов, добровольных взносов физических и юридических лиц, а также за счет процентов от льготных кредитов, выделенных на конкурсной основе субъектам малого предпринимательства.

Федеральные и региональные фонды в настоящее время все меньше занимаются прямым кредитованием. Основная часть средств выделяется на развитие инфраструктурных отношений субъектов малого предпринимательства. При этом упор делается на создание лизинговых компаний и бизнес-инкубаторов, оказывающих стандартный набор услуг субъектам малого предпринимательства: аренда офисов, секретарские и почтовые услуги, пользование оргтехникой и связью, деловой библиотекой.

Зарубежный опыт развития инфраструктуры рынка труда

Инфраструктура РТ в развитых странах включает большое разнообразие элементов. В России развитие инфраструктурных отношений субъектов РТ во многом происходит по западным аналогам. Отличия заключаются лишь в самой организации инфраструктуры рынка труда, деятельности и эффективности проводимых мероприятий.

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран, особое место в инфраструктурных отношениях на рынке труда занимают *биржи труда*. Базовую основу бирж труда во всех странах составляют региональные звенья. Так, к примеру, в Японии согласно Закону о стабилизации занятости функционируют 600 региональных бирж труда. В последнее время появились *альтернативные биржи труда*.

Биржи труда зарубежных стран на протяжении всего XX столетия прошли существенную трансформацию. В настоящее время этот элемент инфра-

структуры РТ во многих странах представлен государственными службами занятости. При этом они имеют разную степень подчиненности. Так, службы занятости могут быть частью Департамента труда под контролем Министерства труда (Япония, Нидерланды, Австралия). В Швеции данный элемент инфраструктуры рынка труда представлен Управлением рынка труда (центральное учреждение по общим вопросам рынка труда) и комитетом по труду (региональный уровень, находится в ведении бирж труда). Несмотря на географические различия бирж труда, их деятельность направлена на решение одних и тех же целей и задач. Как правило, отличительные особенности складываются, прежде всего, под влиянием законодательства о занятости, экономической и социальной политики.

Во всех промышленно развитых странах уделяется повышенное внимание внедрению *информационных технологий* на РТ. Как правило, все биржи труда компьютеризированы, работают в режиме реального времени, что позволяет обеспечить информационную прозрачность РТ. Так, в Японии с 1988 г. действует Всеобщая система информации о занятости (ВСИЗ). В базе данных ВСИЗ помимо вакансий и заявок на трудоустройство со всей страны дается информация об общей тенденции развития РТ Японии.

Во Франции биржи труда представлены Национальным агентством занятости. Оно имеет широко разветвленную региональную и местную сеть бирж труда. При этом основной акцент работы лежит на местных биржах труда. К числу основных функций последних относятся распространение информации о вакансиях и консультирование граждан, трудоустройство, наблюдение за реализацией социальных прав безработных, составление статистики занятости. Деятельность местных бирж труда Франции находится под руководством административного совета, в который входят представители государства, предприниматели и профсоюзы. Это позволяет сделать вывод, что рынок труда и занятость – прерогатива не только государства, но и всех других субъектов РТ.

В Германии функционируют 11 земельных (областные центры занятости) и 184 местных бирж труда (городские и районные центры занятости населения). Как правило, одна земельная биржа труда обслуживает территорию одной федеральной земли. Биржи труда Германии подчинены Федеральному ведомству по вопросам труда, который был образован в 1952 г. В его состав входят главное управление, земельные и местные биржи труда. В функции ФВТ входит организация общественных работ для безработного населения, систематическое наблюдение за положением на РТ, публикация данных о занятости и безработице, организация консультаций по вопросам выбора профессий и т.п.

В связи с принятием закона «О содействии занятости» в 1969 г. функции ФВТ расширились. К его первоначальным функциям прибавляются новые, связанные с содействием профессиональной мобильности, повышением ква-

лификации работников и профессиональным обучением. Так, безработному помогают составить резюме и рассылают его предприятиям с просьбой трудоустройства, а также подготавливают к переговорам о приеме на работу, предоставляют технологию поиска работы [Андропов, 1999].

Существующая система бирж труда в промышленно развитых странах позволяет безработным и незанятому населению в быстром режиме находить доходное занятие, то есть трудоустроиться. Биржи труда имеют в своем арсенале несколько вариантов организации подобной помощи, а именно: оказывают методическую и консультационную помощь; проводят углубленную профориентацию; организуют кружки поиска рабочего места (как правило, занятия в подобных кружках длятся от 1–3-х месяцев); оказывают индивидуальную социальную и психологическую поддержку; проводят консультации по вопросам создания собственного малого предприятия. Как правило, эта помощь оказывается только на начальном этапе принятия решения о создании малого бизнеса. Перед тем, как граждане примут какие-либо меры по созданию собственного предприятия, их информируют об условиях, которые необходимо соблюдать, о видах помощи, которыми можно воспользоваться и т.д.

Значительное место в инфраструктурных отношениях на РТ зарубежных стран занимают *молодежные биржи труда*. Как правило, они создаются в учебных заведениях в виде центров занятости молодежи, служб содействия развитию карьеры и т.п. Для трудоустройства своих выпускников и студентов подобные молодежные биржи организуют ярмарки вакансий. Так, в Германии 50% работодателей заключает на таких ярмарках предварительные соглашения с молодежными биржами труда о трудоустройстве. Или, к примеру, в Японии, кроме бирж труда, функционирующих в учебных заведениях, действуют также 6 специальных центров по обеспечению занятости выпускников учебных заведений. И, как итог, в Японии услугами молодежных бирж труда в основном пользуются крупные предприятия. Так, если мелкие предприятия (с числом занятых от 5–30 человек) нанимают через учебные заведения около 5% своей рабочей силы, то крупные (1000 человек и более) – больше 20% [Волгин, 1998].

Таким образом, наиболее важной задачей бирж труда промышленно развитых стран является трудоустройство незанятого населения, а также информирование работодателей и работников о состоянии рынка труда, динамике предложения и спроса отдельных профессий. Консультации на бирже труда осуществляются с учетом индивидуальных запросов ищущих работу, их знаний и навыков, а также производственных условий и интересов предпринимателей.

Заявления претендентов на вакансию и предложения работодателей поступают в автоматизированные банки данных, из которых затем отбираются подходящие вакансии для ищущих работу. На биржах труда широко приме-

няют и систему самообслуживания, с помощью которой заинтересованные в работе лица могут получить доступ к информации об имеющихся вакансиях, знакомясь с банком данных посредством компьютера. Работодателям современная техника позволяет экономить время, труд и денежные ресурсы: им достаточно позвонить на биржу труда, где их сообщение о вакансии будет введено в систему самообслуживания.

Биржи труда зарубежных стран уделяют особое внимание развитию мобильности рабочей силы. К примеру, в Германии функционирует Центральное учреждение трудоустройства (ЦАТ), которое совместно с биржами труда стимулирует продвижение рабочей силы в регионы, где ее не хватает.

Промышленно развитые страны (США, Канада, Германия, Япония и др.), принимая к вниманию тот факт, что высококвалифицированные кадры представляют довольно узкий сектор РТ, сформировали *специальные биржи труда*. В их компетенцию входят только консультирование и трудоустройство. Так, в Японии трудоустройством руководящего персонала и работников среднего звена занимаются специальные государственные биржи труда, располагающие банком данных о квалифицированных специалистах. Всего их 25, находятся они в Токио, Осаке и других крупнейших городах Японии.

В последнее время создаются биржи труда, подыскивающие работу для людей, которым необходима занятость на неполный рабочий день. В Японии в городах с населением более 200 тыс. человек таких бирж труда 75. Столько же действуют в городах с населением более 100 тыс. человек. Кроме того, функционирует 12 бирж труда, ориентированных на женщин («Lady Hello Work»), цель которых – оказание им помощи в возвращении на РТ [Тецуя, 1999].

Кроме государственных бирж труда, трудоустройством населения в зарубежных странах занимаются *негосударственные биржи*. До середины XX в. было распространено мнение, что трудоустройство и помощь безработным – обязанность только государства. Однако периодические кризисы, рост безработицы вынудили правительства многих стран разрешить деятельность *частных посреднических организаций, занимающихся трудоустройством населения*.

Так, в 1983 г. в Германии пытались ввести альтернативные частные агентства занятости. Вместе с тем эта инициатива не получила поддержки общества по той причине, что, в отличие от государственных бирж труда, частные фирмы не занимаются изучением процессов в сфере труда, а если делают это, то не обращаясь в федеральные службы проводят собственные исследования [Janoski, 1990].

Однако с начала 90-х гг. законодательство Германии разрешило деятельность частных бирж труда. Законом предусмотрены весьма серьезные требования к физическим и юридическим лицам, которым разрешается посредническая деятельность на рынке труда: надежность, профессиональная пригодность, удовлетворительное имущественное положение, наличие приспособленного служебного помещения.

В Японии с 1985 г. предприняты определенные меры по развитию запрещенных в прошлом (и хорошо развитых на Западе) частных посреднических организаций, занимающихся трудоустройством. Однако Японское правительство данную деятельность жестко ограничивает. Исключение составляют около 30 видов профессий и занятий, для представителей которых рабочие места могут подбираться платными фирмами, получившими лицензию от Министерства труда. Это касается профессий, связанных с изящными искусствами, музыкой, с уходом за детьми и больными, ведением домашнего хозяйства. Подобных фирм в Японии функционирует около 3,2 тыс. Их доля в сфере услуг по трудоустройству (учитываемая вместе с такими прочими видами, как профсоюзные проекты трудоустройства и др.) довольно заметна и составляет 15–18% удовлетворенного спроса на рабочие места.

Лидерами в развитии частных кадровых агентств являются США, Канада, Великобритания. Например, в США действует около 14 тыс. частных бирж труда, занимающихся трудоустройством не только высококвалифицированной рабочей силы, но и малоквалифицированной. В итоге, около 5% безработных находит работу через частные биржи труда. Единственной страной, в которой запрещено частное трудовое посредничество, является Швеция.

На рынке труда промышленно развитых стран (Швеция, Канада, Великобритания, Япония и др.) действуют сильные *централизованные общественные объединения*. Так, в Швеции функционируют, с одной стороны, — Объединение предпринимателей Швеции, в него входят около 4300 компаний с числом занятых 1,26 млн. человек, с другой — самостоятельные профсоюзы: один объединяет рабочих (Центральное объединение профсоюзов Швеции) (ОПШ) — 2,3 млн. членов, около 90% всех тружеников страны; два — служащих (Центральное объединение профсоюзов служащих) — 1,1 млн. человек, около 75% служащих, и Центральная организация профсоюзов чиновников — 280 тыс. членов, около 60% всех государственных служащих.

Методические вопросы анализа рынка труда

1. Инструменты анализа рынка труда.
 - 1.1. Методы сбора информации;
 - 1.2. Источники сбора информации;
 - 1.3. Мониторинг рынка труда
2. Организации-работодатели на рынке труда.
3. Методика анализа рынка труда организациями-работодателями.
4. Работники на рынке труда.
5. Анализ российского и западных рынков труда.
 - 5.1. Структура спроса на рынке труда в США и России;
 - 5.2. Тенденции развития рынка труда России.

Инструменты анализа рынка труда

Анализ рынка труда — функция управления, предназначенная для изучения, систематизации, обобщения и оценки достигнутых результатов на рынке труда. На основании данных анализа выявляются узкие места в функционировании рынка труда, оцениваются конечные результаты деятельности на рынке труда и обосновываются управленческие решения. *Субъектами анализа рынка труда* выступают *работодатели* и их представители (союзы), *работники* и их представители (профсоюзы), а также *государство и его органы* (Минтруда, департаменты, комитеты по труду и занятости и т.д.); *объектами анализа* являются социальные, экономические и информационные отношения, сложившиеся на рынке труда между основными его составляющими: спрос, предложение, конъюнктура, цена рабочей силы, конкуренция, работодатели, государство, наемные работники и инфраструктурные связи.

Методы сбора информации

С помощью анализа РТ возможно не только характеризовать его состояние, но и оценить тенденции его изменения. Это позволяет принимать своевременные управленческие решения по организации работы на РТ; способствует эффективному использованию трудовых ресурсов; предоставляет возможность выявить причины, по которым прежние результаты в системе управления персоналом организации оказались неэффективными.

Целесообразно выделить *методы сбора информации*, которые могут быть использованы в практике проведения анализа РТ.

1. Метод наблюдения. Позволяет оперативно оценивать реальные запросы работодателей, возможности адаптации предложения рабочей силы в ответ на изменение спроса и т.п. *Главное преимущество* этого метода заключается в оперативности получаемой информации. Однако он опосредован личностными характеристиками наблюдателя. Поэтому при кажущейся простоте метод наблюдения требует хорошо организованного подхода и высокой квалификации специалистов, которые его проводят.

2. Опрос и анкетирование, экспертные оценки. Они осуществляются по телефону, письменно или путем личных контактов на основе специально разработанного плана выборочного обследования и инструментария (анкет, бланков, опросных листов и т.п.). Использование экспертных оценок целесообразно тогда, когда необходимо проанализировать общую экономическую ситуацию в стране или регионе, оценить перспективы занятости в отраслях и т.д.

3. Групповые дискуссии. Применяется для получения дополнительной информации, сбора общей информации о ситуации на рынке труда, предпочтениях работодателей, выборе работников, половозрастной и территориальной структуре предложения рабочей силы и т.п.

4. Опрос. Универсальный метод, который позволяет получать информацию о внутренних побуждениях и субъективных оценках людей. Достоинством этого метода выступает получение с его помощью значитель-

ного объема эмпирической информации в короткие сроки. Надежность и достоверность информации, получаемой этим методом, в значительной мере зависит от конструирования вопросов анкеты, места проведения опроса, мастерства анкетера. На РТ анкетирование целесообразно проводить при массовых опросах работников, занятых в народном хозяйстве, учащихся и выпускников учебных заведений, безработных, незанятых и т.д.

5. Интервью. В ходе его проведения возможно учесть отношение опрашиваемого к теме опроса, гибко менять формулировки с учетом личности респондента, ставить уточняющие и дополнительные вопросы и др.

6. Экспресс-анализ. Позволяет выявить реакцию на опрашиваемое событие (например, мнение работников организации о целесообразности структурных преобразований). Можно рекомендовать проведение экспресс-опросов в мониторинговых исследованиях для получения оперативной информации, ее накопления и определения динамики изменения изучаемого объекта.

Источники сбора информации

Сбор целевой информации – это сбор информации в соответствии с поставленной целью, а именно, сбор информации о качественных характеристиках персонала, пользующихся спросом на рынке труда.

Основными тематическими источниками информации о РТ для определения соответствия условий труда в организации, связанных с причинами текучести персонала, с условиями труда других участников РТ и непосредственных конкурентов (отраслевых или по сфере деятельности) можно считать:

1) специализированные тематические печатные средства массовой информации;

2) электронные источники (специализированные сайты Internet);

3) контактные аудитории (рекламные выставки, презентации, ярмарки, специализированные учебные семинары, тренинги).

4) специализированную научно-техническую литературу (Единый тарифно-квалификационный справочник, Единый классификатор должностей служащих и специальностей рабочих, другие внутриотраслевые нормативные документы).

1. Специализированные тематические печатные средства массовой информации

В специализированных тематических печатных средствах массовой информации основная масса информации о требованиях к персоналу содержится в объявлениях о вакансиях других работодателей, что также дает возможность оценить позиции других работодателей, в том числе и конкурентов. Помимо этого публикуются и объявления соискателей, в которых работники информируют работодателей о своих профессиональных знаниях. Имеют место также и тематические статьи, посвященные той или иной профессии, специальности, особенностям подготовки подобных специалистов, основным производственным функциям, которые им необходимо будет выполнять.

Табл. 1. Наиболее посещаемые российские сайты Internet, обслуживающие РТ [Розин, 2001]

Наименование сайтов	Количество посещений в июне 1999 года	Доля от общего числа посещений в июне 1999, %
1. Открытые доски объявлений (поиск работы и работников)		
1. Russian International Job Agency	77486	13,56
2. Pointfob	23371	4,09
3. Работа для всех	18828	3,30
4. Банк вакансий и резюме	13196	2,31
5. Human Resources On-Line	7306	1,28
2. Сайты тематических газет, обслуживающих рынок труда		
1. Газета "Работа для вас"	24054	4,21
2. Газета "Работа сегодня"	7424	1,30
3. Газета "Есть работа!"	6866	1,20
3. Сайты агентств по подбору персонала		
1. Созкон	7374	1,29
2. Анкор	7130	1,25
3. Метрополис	6432	1,13
4. Ампула	4535	0,79
5. Комус-Персонал	4534	0,79
4. Сайты обзорно-аналитической и методической информации о рынке труда		
1. AGAVA РАБОТА по-русски. Все о работе	23945	4,19
2. UST/RU: Карьера/работа	3311	0,58
3. Комитет труда и занятости правительства Москвы	3193	0,56

2. Электронные источники (специализированные сайты Internet)

Все то же самое можно сказать и об использовании Internet, а также возможности получения информации со специализированных электронных странич образовательных учреждений посредством поисковой системы Rambler Top 100.

Количество сайтов, так или иначе обслуживающих РТ, уже превышает 500, где около 73% общего числа учтенных посетителей обеспечивают всего 12% сайтов. Средняя посещаемость этих сайтов-лидеров более чем в 20 раз превышает среднюю посещаемость остальных. Как правило, самые посещаемые – действительно лучшие, информационно насыщенные и удобные для пользователя сайты [Работа, 1999]. Сведения о наиболее интересных и посещаемых сайтах сведены в таблицу и сгруппированы по их содержанию и предметной направленности, например, «Rambler Top 100» (<http://counter.rambler.ru/top100/Job>). На сайтах «AGAVA работа по-русски» (<http://www.agava.ru/joblist>) и «Метрополис» (<http://www.metropolis.ru>) больше всего информационно-аналитических материалов и полезных консультаций по РТ,

Табл. 2. Основные преимущества и недостатки поиска работников через Internet [Розин, 2001]

Преимущества	Недостатки
1. Минимальные финансовые затраты включающие оплату на услуги провайдеров Internet. Доступ к объявлениям и размещение объявлений, как правило, бесплатны.	1. Способ неэффективен при поиске и найме работников отдельных категорий (топ-менеджеры, рабочие и др.).
2. Невысокие трудовые затраты, поскольку нужные сайты имеют в своем составе поисковые системы.	2. Способ пока слабо работает при поиске вне Москвы и крупных городов.
3. Оперативность. Через несколько минут можно найти мини-резюме заинтересовавших кандидатов.	3. Поисковые системы некоторых сайтов несовершенны.
4. В поле, заполняемом в свободной форме, можно поместить привлекательную информацию о компании и конкретной работе, чтобы заинтересовать наиболее интересных и разборчивых кандидатов. С другой стороны, в этом же поле можно указывать требования к кандидатам, выполняющие отсеивающие функции.	4. Объявления о поиске работы (мини- резюме потенциальных кандидатов) менее информативны по сравнению с обычными резюме. Поэтому первичный отсев приходится вести более осторожно, увеличивая тем самым количество телефонных звонков к соискателям и количество запросов по электронной почте с просьбой выслать полное резюме.
5. Возможность использования собственного сайта. Это позволит рациональнее осуществлять набор персонала в той, иногда достаточно узкой, профильной области, в которой работает компания.	
6. На некоторых сайтах можно подписаться на электронную рассылку информации о новых кандидатах, соответствующих вашему запросу оперативно и совершенно бесплатно.	
7. Возможность расчета емкости рынка и анализа конъюнктуры.	

а на сайтах ведущих агентств по подбору персонала чаще всего публикуются самые престижные и высокооплачиваемые вакансии.

Анализ содержания таблицы позволяет сделать вывод, что размещать и смотреть объявления эффективнее на наиболее посещаемых сайгах. Фактически каждый из ведущих сайтов – это база данных на несколько тысяч кандидатов, занимавшихся поиском работы в последнее время.

В наибольшей степени это относится к сайту www.pointjob.ru, который представляет накопившуюся за более длительное время базу данных (к примеру, по состоянию на июль 2000 года это около 95 тыс. кандидатов) [Работа, 2000].

3. Контактные аудитории

К контактными аудиториями в контексте данной проблемы относят тематические тренинги, семинары, лекции, а также участие организации в ярмарках вакансий, днях открытых дверей и т.д. В данном случае основным условием является участие представителей кадровой службы организации в конкретных профессиональных мероприятиях, связанных с подбором, обучением и развитием технологических управления персоналом.

4. Специализированная научно-техническая литература

Применение специализированной научно-технической литературы в процессе исследования современных требований к персоналу, анализ имеющей место внутриотраслевой нормативной документации должен стать информационной базой, являющейся основой для сравнения с качественными показателями персонала организации.

Для эффективного выбора источников информации о РТ, его конъюнктуре необходимо сравнить преимущества и недостатки конкретного источника. В таблице представлены результаты сравнительного анализа специализированных источников информации о требованиях к персоналу на РТ г. Москвы.

Табл. 3. Преимущества и недостатки использования различных источников в процессе сбора информации о современных требованиях к персоналу на рынке труда [Розин, 2001]

Преимущества	Недостатки
1	2
Специализированные тематические печатные средства массовой информации	
1. Большой массив информации позволяет составить наиболее полную картину о структуре современных требований к персоналу.	1. Сложность анализа за счет большого массива информации.
2. Многофункциональность использования источника информации.	2. В большинстве информация для распространенных сфер деятельности, нет эксклюзивных характеристик персонала.
3. Наличие тематических статей и рекламной информации о специализированных учебных учреждениях для подготовки специалистов.	3. Мало информации от иностранных организаций.
4. Оперативность обновления информации.	4. Выравнивание требований к персоналу и условий занятости, выдвигаемыми работодателями.
5. Наличие рубрикатора специальностей.	
6. Возможность отслеживать работу специализированных организаций по подбору персонала и структуру их требований к персоналу.	
7. Невысокие затраты на приобретение печатных материалов.	
8. Имеют место ссылки на другие источники информации, анонсная информация.	
Использование электронных сайтов Internet	
1. Большой массив информации позволяет составить наиболее полную картину о структуре современных требований к персоналу.	1. Выравнивание требований к персоналу и условий занятости, выдвигаемыми работодателями.
2. Простота и небольшая временная трудоемкость доступа к информации.	2. Копирование информации печатных СМИ.
3. Многофункциональность использования источника информации.	3. В большинстве случаев информация для распространенных сфер деятельности, нет эксклюзивных характеристик персонала.
4. Наличие тематических статей и рекламной информации о специализированных учебных учреждениях для подготовки специалистов, возможность доступа к их электронным страницам.	
5. Оперативность обновления. Информации	
6. Наличие рубрикатора специальностей	
7. Возможность выхода на электронные страницы зарубежных кампаний.	
8. Получение анонсной информации о контактных тематических аудиториях.	
9. Возможность поиска по ключевым словосочетаниям позволяет избежать анализа больших массивов информации.	
10. Невысокие затраты за время пользования Internet.	
Контактные аудитория	
1. Получение информации о современных методах работы с персоналом, о требованиях к персоналу и апробации в других организациях.	1. Высокая себестоимость организации и проведения мероприятий и как результат – высокая стоимость участия в подобных мероприятиях.

Табл. 3. (окончание)

2. Возможность делиться положительным и отрицательным опытом.	2. Представленные примеры апробации свойственны не всем участникам из-за различия в специфике деятельности и управления.
3. Узкая целевая направленность тематики.	3. Не всегда источники информации компетентны.
4. Возможность получения информации о конкурентах из множества источников.	
5. Возможность получения информации и применения полученных знаний в других подсистемах управления персоналом	
6. Качественное обновление тематики.	
Специализированная научно-техническая литература	
1. Наличие рубрикатора должностей и распределение по категориям персонала, а также описания требований в совокупности с обязанностями работника с учетом существующих учебных программ подготовки конкретного специалиста.	1. Практически не обновляемая информация.
2. Возможность использования как информационной базы для дальнейшего исследования и анализа.	2. Отсутствие некоторых должностей, профессий, появившихся в различных сферах деятельности в условиях рыночной экономики.
3. Наличие конкретных предписаний в зависимости от отраслевой принадлежности.	3. Возникают сложности с доступностью подобной информации.

Можно сделать вывод, что на современном этапе основными преимуществами являются быстрота доступа к информации, ее полнота и достоверность, а следовательно, и актуальность в конкретный период исследования. Предпочтение отдается использованию электронных источников информации, специализированной научно-технической литературе и контактными аудиториями. Последние хоть и являются порой наиболее значимым и эффективным вариантом, но из-за высокой стоимости зачастую игнорируются работодателями, что является значительным недостатком их деятельности.

Мониторинг рынка труда

Мониторинг рынка труда — процесс системного статистического исследования состояния рынка труда и действий органов службы занятости. С его помощью формируется система информации, которая позволяет быстро и гибко реагировать на изменения в соотношении спроса и предложения в сфере занятости, прогнозировать возникновение критических ситуаций, планировать и осуществлять активную политику на РТ, при необходимости вносить те или иные коррективы. Основными источниками информации служат данные государственной статистики, конкретных социологических обследований и экспертных опросов.

Показатели мониторинга: регистрация и трудоустройство безработных:

— общее число зарегистрированных безработных, из них безработные, зарегистрированные впервые;

— общее число выданных рекомендательных писем зарегистрированным безработным;
 — число поступивших подтверждений о приеме на работу;
 — численность трудоустроенных незанятых граждан в течение 10 дней с даты постановки на учет в службе занятости;
 — численность трудоустроенных безработных, в т.ч. в течение 1 месяца; от 1 до 4 месяцев; от 4 до 8 месяцев; от 9 до 12 месяцев; более 1 года.

Организации-работодатели на рынке труда

Особое внимание при анализе РТ уделяется организации-работодателю. Рынок труда организации-работодателя — это географическая зона, включающая в себя населенные пункты, которые находятся на расстоянии, позволяющем живущим там людям ежедневно ездить на работу в данную организацию. Например, для организаций, расположенных в центре Москвы, такой зоной является сам город и его ближайшие пригороды. В то же время для некоторых мобильных профессий (высших управляющих, преподавателей вузов и т.п.) РТ может быть значительно расширен.

В процессе анализа организация-работодатель устанавливает собственную систему потребительских предпочтений, основанную на четкой формулировке требований к профессиональным знаниям и навыкам, личностным и морально-деловым качествам работников, необходимым организации для ее успешной деятельности.

С помощью анализа РТ организация-работодатель занимается планированием и прогнозированием ситуации для последующей выработки стратегии и тактики реализации кадровой политики организации. Этот процесс не является односторонним. Одновременно организации, как субъекты трудовых взаимоотношений, также оказывают влияние на внешнюю среду, выполняя тем самым две ключевые роли:

— организация является покупателем рабочей силы при наличии текущей и перспективной потребности в персонале определенных специальностей, т.е. влияет тем самым на спрос на РТ;

— организация выступает в роли поставщика рабочей силы на РТ в виде сокращенных (уволенных) работников, а также работников, добровольно покинувших организацию в поисках более выгодных для себя условий трудовой деятельности, формируя тем самым предложение на рабочую силу.

Первая ситуация заключается в том, что при дефиците квалифицированного персонала между организациями начинается жесткая конкурентная борьба за возможность приобрести высококвалифицированного специалиста. Эта ситуация характеризуется превышением спроса над предложением на РТ.

Другая ситуация прямо противоположна первой. В условиях, когда предложение превышает спрос, на РТ потребители рабочей силы устанавливают более жесткие требования к наемному персоналу (профессиональной квалификации, личностным, морально-деловым и этическим качествам), отби-

рая работников, в наибольшей степени отвечающих предъявляемым требованиям.

Целесообразно выбирать наиболее приемлемые для организации с точки зрения величины затрат источники удовлетворения потребности в персонале, параллельно проводя мероприятия по выявлению, поиску и подготовке качественного квалифицированного персонала, формированию и развитию делового потенциала работников и социально-экономических условий внутри организации, совершенствованию методик отбора привлеченного персонала, регулированию порядка высвобождения персонала. Для этого в организации необходимо разработать систему формирования персонала – систему, основанную на сочетании двух важных качеств; стабильности и мобильности персонала. Она ориентирована на создание коллектива с высоким потенциалом развития и включает:

- увольнение той части людей, которую не могут в ближайшее время загрузить, проводится так, чтобы не ушли лучшие;
- поощрение всех, кто способен развиваться, и увольнение всех, кто не может работать по-новому;
- активное привлечение новых людей с отбором суперкадров;
- объяснение людям всех своих шагов, увязывая их с будущим предприятия.

Например, возможно такое решение, когда организация ограничивает постоянный штат ведущими работниками, привлекая остальных работников с внешнего рынка труда по мере необходимости. Так, на заводе «Алмаз» в г. Санкт-Петербурге действует «команда 500»: пятьсот кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У «команды» более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков.

Для этой элиты будут набираться «наемные» работники – простые рабочие и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду». Известен и опыт создания предприятий с периодически сменяемым персоналом. Тем самым создаются предпосылки для перехода к принципиально новой, гибкой системе формирования профессий и должностей как основе подбора, расстановки и использования работников, соотносимой с конкретными задачами предприятия и располагаемым человеческим ресурсом.

Анализ рынка труда, проводимый организацией-работодателем, – целенаправленный поэтапный процесс получения организацией достоверной информации о состоянии конъюнктуры рынка труда региона (отрасли) и ее участниках. Основные направления анализа РТ можно представить в виде последовательности этапов сбора, обработки и анализа информации, чья роль заключается в уменьшении неопределенности и, тем самым, принятию адек-

ватных стратегических решений при работе с персоналом. Невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, не имея четко сформулированной цели.

Цель анализа РТ, проводимого организацией-работодателем, – получение начальных данных о рыночной конъюнктуре: соотношении спроса и предложения на персонал, количестве потенциальных поставщиков и потребителей, а также конкурентов для последующего определения стратегических направлений деятельности субъектов рынка.

Методика анализа рынка труда организациям-работодателями

Методика – организационный документ, основанный на совокупности методов, связанных общностью решаемой задачи. Изложенная ниже методика разработана М.В. Розиным в его кандидатской диссертации [Розин, 2001].

Исходным пунктом в данном процессе выступает постановка цели анализа РТ. Это позволяет снизить вероятность сбора нецелевой и дорогостоящей информации. Качественное выполнение этой операции ориентирует на сбор и анализ конкретной информации, необходимой для своевременного принятия управленческого решения, с учетом четко очерченных целей. Поток информации упорядочиваются определенными исследовательскими процедурами.

Поставленная выше цель позволяет сформулировать основные задачи анализа РТ.

1. Постановка задач анализа.
2. Исследование структуры РТ.
3. Исследование конъюнктуры условий занятости.
4. Сегментирование РТ.
5. Позиционирование условий занятости в организации на РТ.

1. Постановка задач анализа

Существенный этап, от правильности формулирования и точности исполнения которого зависит эффективность и целесообразность проведения исследования.

Данный этап реализуется, исходя из характера данной организации, конкретных результатов деятельности персонала и влияния внешних и внутренних факторов, рыночной конъюнктуры.

2. Исследование структуры РТ

Сущность исследования структуры рынка труда заключается в получении первоначальной информации об участниках РТ и условиях занятости в этих организациях для последующего сопоставления этих условий, выявления сильных и слабых сторон, определения направлений в конкурентной борьбе.

2.1. Определение тематических источников информации о РТ

Тематические источники несут информацию о конъюнктуре РТ. Их основной состав также относится и к исследованию условий занятости в других организациях, представленных на РТ. Во-первых, это специализирован-

ные тематические печатные средства массовой информации, во-вторых, электронные сайты Internet и, в-третьих, контактные аудитории. Основные преимущества и недостатки использования различных источников информации, приведенные в таблице, можно отнести не только к анализу современных требований к персоналу на РТ, но также и к анализу условий занятости, представленных участниками РТ.

Основную группу специализированных печатных изданий по работе с персоналом образуют газеты «Работа для Вас», «Есть работа!», «Приглашаем на работу», «Работа сегодня», «Работа & Зарплата», «Из рук в руки»; журналы «Персонал», «Карьера», «Деньги», «Профиль», «Управление персоналом», «Справочник кадровика» и др. Журналы также специализируются на публикации рейтингов специализированных организаций, в частности агентств по подбору персонала. Есть иная категория изданий, регулярно публикующих определенный объем «эксклюзивных» вакансий с более высокой оплатой труда и в более известных организациях. К таким изданиям принято относить «Exclusive Personnel», «The Moscow Times», «Career Forum».

Адреса специализированных сайтов Internet можно найти в справочных таблицах, публикуемых в печатных СМИ, в справочнике «Moscow Business Telephone Guide» и в самой сети Internet (например, через систему Rambler Top 100). Электронные источники информации — это специализированные сайты Internet тех же самых тематических печатных средств массовой информации. В первую очередь к ним относят:

- сайт газеты «Работа для Вас» — www.rdw.ru;
- другие сайты — www.job.ru, www.job-today.ru; www.newjob.ru; www.pointjob.ru; www.joblist.ru и т.д.

2.2. Изучение структуры условий занятости

Процесс формирования РТ определяет основные требования к персоналу различного профиля и к условиям занятости в организациях. Однако и в том, и в другом случае существуют различия в предоставляемых работодателем и желаемых для работника условиях; эти различия продиктованы сопоставлением интересов сторон, о котором говорилось ранее. Но общая структура уже сформировалась и претерпевает изменения в условиях рыночной конъюнктуры, воздействия внешних и внутренних факторов.

На современном этапе структуру условий занятости в организации на рынке труда можно представить в виде блоков конкретных показателей по трем основным направлениям.

1. *Экономический блок*, куда входят размер оплаты труда, наличие различных премий, бонусов, скидок.

2. *Социальный блок*, в состав которого входят различные льготы, выплаты, наличие страхования работников в организации, оплата транспортных и бытовых услуг, обеспечение жильем, льготы по оплате путевок на отдых и лечение и т.д.

3. *Профессиональный блок*, в который включаются возможности обучения, переобучения, повышения квалификации как в рамках организации, так и в специализированных учреждениях.

Таким образом, сочетание трех данных блоков образует в совокупности продукт, с которым организация выходит на РТ и конкурирует с другими субъектами рынка, предлагающими свои условия. В результате организация занимает свою рыночную нишу, где очерчивается круг потенциальных конкурентов, более сильных или слабых участников РТ. Не последнее место в этом распределении играет экономическая привлекательность отраслей.

2.3. Анализ привлекательности отраслей

Привлекательными считаются организации той отрасли, которые могут обеспечить работникам наиболее широкий спектр блоков условий занятости. Однако наиболее привлекательными для работников остаются экономический и социальный блоки. На основе этого можно сделать вывод, что та организация, где созданы более высокооплачиваемые рабочие места и присутствует широкий ассортимент предоставляемых социальных гарантий и льгот, пользуется наибольшей привлекательностью у персонала на РТ.

По данным Госкомстата РФ, на начало ноября 2000 г. в Российской Федерации по отраслям привлекательность организаций в экономическом отношении представляли организации, связанные с добычей и переработкой нефти, газа, цветной металлургией, а также организации, связанные с финансовой и страховой сферами деятельности. Также в данных отраслях наблюдается стабильное невысокое соотношение уровней минимальной и средней заработной платой. Поскольку уровень оплаты труда является важнейшей причиной, влияющей как на привлекательность высококвалифицированного персонала, так и на текучесть персонала организации, перечисленные отрасли пользуются у работников наибольшей популярностью, порой и без учета удаленности места работы от места жительства. Поэтому организации, сфера деятельности которых экономически прибыльна, представляют наиболее выгодные предложения по всему спектру блоков условий занятости, что важно учитывать при анализе РТ (Табл. 4).

Исследование конъюнктуры условий занятости

Логичным является наличие спроса среди соискателей на более привлекательные условия занятости. Не все организации по финансовым возможностям могут обеспечить дорогостоящие условия занятости, одновременно все работники не могут претендовать на наилучшие условия по различным факторам, один из которых — профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к работнику. В экономически выгодных отраслях проводится более тщательный отбор претендентов, производятся значительные финансовые, трудовые и временные затраты на поиск и подбор работников. Таким образом, наблюдается прямая зависимость между условиями занятости и требованиями к персоналу.

Табл. 4. Начисленная среднемесячная заработная плата (без выплат социального характера) в расчете на одного работника

Отрасль	Начисленная средняя заработная плата в октябре 2000		
	в рублях	в % к	
		октябрю 1999	сентябрю 2000
Всего	2425	145,6	102,6
В том числе:			
Промышленность	3215	150,7	103,1
Топливная	7896	157,9	101,2
Нефтедобывающая	10898	168,3	99,6
Нефтеперерабатывающая	5945	149,5	106,0
Газовая	10584	139,1	101,7
Угольная	4105	134,4	103,5
Черная металлургия	3786	149,7	105,7
Цветная металлургия	6816	163,7	103,0
Химическая и нефтехимическая	2907	150,3	103,5
Машиностроение и металлообработка	2403	156,0	104,3
Лесная, деревообработывающая	2284	139,7	99,6
Стекольная и фарфоро-фаянсовая	2140	153,2	103,7
Лесная	1449	152,9	105,7
Пищевая	2770	134,6	105,1
Медицинская	2571	138,6	104,0
Полиграфическая	2875	148,7	106,7
Строительство	2959	155,0	98,0
Сельское хозяйство	995	141,7	95,9
Транспорт	3367	132,9	102,6
Связь	2984	139,6	102,7
Торговля и общественное питание	1638	133,0	101,1
Жилищно-коммунальное хозяйство	2155	141,6	103,6
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение	1386	136,0	101,8
Образование	1314	135,1	104,1
Культура и искусство	1314	138,2	105,9
Наука и научное обслуживание	2853	155,5	101,1
Финансы, кредит, страхование	5729	180,1	121,6
Управление	2686	138,1	101,2

Анализ спроса и предложения условий занятости

Данный этап анализа целесообразно проводить в рамках профильного разделения интересующих позиций в организации, учитывая категорию персонала. В общем виде на РТ г. Москвы в специализированных печатных источниках информации представлено порядка 16000, а на электронных страницах сети Internet ежедневно публикуется 19000 активных вакансий и 12000 мини-резюме соискателей (по данным официального сайта газеты «Работа для Вас» www.rdw.ru от 23.07.2001)

Естественно, обработка такого большого массива информации занимает много времени, поэтому необходимо сегментировать рынок труда по профилю, профессиональному признакам, а также учитывать категории персонала.

Сегментирование рынка труда

Сегментирование рынка – это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары.

Сегментирование рынка труда – многофакторное разделение, где организации выступают в качестве потребителей персонала и представляют на рынок труда свои условия занятости, потребителями которых выступают соискатели вакантных позиций. С помощью сегментации рынка труда организация получает возможность определить занимаемую ею на данном рынке нишу и позиции непосредственных конкурентов, что позволит в итоге выявить целевые рынки, где существуют возможности улучшения своих конкурентных преимуществ.

Выбор целевых рыночных сегментов

Суть данного этапа – выявление субъектов микросреды организации, определяющих поведение организации на РТ. Необходимо выбрать такой сегмент, для которого продукт в данный временной период на РТ подходил бы наилучшим образом. Таким образом, выбор целевых сегментов предполагает, в первую очередь, определение потребителей, на которых ориентированы условия занятости в организации, и непосредственных конкурентов.

Сегментирование позволяет оценить состояние РТ (по каждой категории работников) с точки зрения спроса и предложения на работников конкретных профессий, профессионально-квалификационных характеристик, конкуренции между наемными работниками и работодателями. Универсальность профессий, профессионально-квалификационных характеристик является важным конкурентным преимуществом работника на рынке труда, поскольку он предполагает мобильность рабочей силы.

Позиционирование условий занятости в организации на РТ

Сущность позиционирования сводится к обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке. Сам процесс позиционирования не является одноэтапным набором действий, а состоит из последовательности определения и оценки конкурентных преимуществ, а также выбора потребительских предпочтений.

Проведение SWOT-анализа условий занятости в организации

Наиболее детальным при изучении конкурентных преимуществ организации на РТ с точки зрения привлекательности условий занятости является использование *SWOT-анализа* по каждому из трех составных блоков, а именно: экономическому, социальному, профессиональному. Выбирая каждый составной элемент того или иного блока и, сопоставляя с подобными данными других организаций, составляет стандартную матрицу SWOT-анализа.

за, где указываются сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Помимо информации об условиях занятости в организациях, сравнительной базой могут служить публикуемые объявления соискателей, что позволит определить степень соответствия требований работодателя и работника по отношению к другим работодателям. В результате применения SWOT-анализа выявляются конкретные потребительские предпочтения соискателей, а также появляется возможность оценить угрозы стабильности трудового коллектива организации, требующие определения (корректировки) стратегии деятельности организации на РТ.

Применение SWOT-анализа позволяет за счет своей универсальности спрогнозировать поведение потребителей и политику конкурентов на рынке труда.

Оценка конкурентных преимуществ

Анализ сильных сторон при привлечении персонала связан с определением преимуществ занятости в данной организации в процессе сравнения показателей с показателями других участников РТ и непосредственных конкурентов. В процессе оценки выявляются наиболее явные конкурентные преимущества организации, на которых акцентируется внимание потребителей в процессе реализации рекламных мероприятий. Далее происходит ранжирование преимуществ по принципу наибольшей конкурентоспособности, значимости, актуальности и целесообразности. В дальнейшем при позиционировании делается акцент на какой-либо из блоков условий занятости, какую-либо комплексную комбинацию отдельных элементов данных блоков и т.д.

Выбор потребительских предпочтений

Данный этап предполагает проведение анализа потребительских предпочтений, выраженных в исследовании требований, предъявляемых работникам к условиям занятости. Наиболее предпочтительными являются экономический и социальный блок. Поэтому при невозможности обеспечения требований работников необходимо показать (проанализировать) всю широту составных элементов всех блоков, воздействуя на те из них, которые могли бы в дальнейшем удовлетворить потребности работников, к примеру, акцентируя внимание на профессиональном блоке как стимуле улучшения материальной стороны жизнедеятельности работника.

Работники на рынке труда

Конкурентоспособность работников (рабочей силы) — это совокупность характеристик, определяющих сравнительные позиции работника на рынке труда и позволяющих ему претендовать на занятие определенных вакансий. Важнейший фактор конкурентоспособности работника — качественные параметры его рабочей силы, т.е. совокупность свойств, обуславливающих его способность выполнять определенные виды труда. Определенную роль играют также и требования, предъявляемые им к условиям труда и его оплате.

Конкурентоспособный работник, как правило, не испытывает длительных затруднений на РТ, поскольку его характеристики соответствуют требованиям рынка.

Работа определяет материальный достаток. От человека зависит, начнет ли он искать возможности, или будет подчиняться общепринятым мнениям и нормам и всякий раз жаловаться на свою судьбу. Добьется ли он того, что хочет иметь? Станет ли независимым человеком? Сможет ли купить себе квартиру, дом, яхту, совершать путешествия? Добьется ли всего, ориентируясь на то, чем будет заниматься? Нужно анализировать РТ, замечать то, что происходит на РТ.

За 1997—2000 гг. произошло снижение показателя обращений в службу занятости граждан, ищущих работу, с 36,9% до 29,%.

При этом произошло значительное возрастание доли граждан, которые предпринимают самостоятельные шаги по решению проблем трудоустройства (непосредственное обращение к работодателям, поиск работы с помощью друзей, знакомых и др.), что говорит о способности наемной рабочей силы самостоятельно анализировать РТ и адаптироваться к его условиям.

Позитивная критика некоторых видов деятельности, помогающих человеку осуществить свои планы на рынке труда

Наемный труд

По этой дороге идет основная масса народа. До недавнего времени считалось даже, что это один из самых легких, то есть наилучших, путей, который может гарантировать постоянную работу и постоянный доход. До сегодняшнего дня бытуют такие понятия, как *постоянная работа и постоянство доходов*. Но, к сожалению, предприятия уже не в состоянии дать чувство безопасности, которое когда-то предоставляли. *Наемный труд* — это работа у кого-то, а главное — для кого-то. Выбирая это средство, мы продаем себя. Продаем не только наши знания, умения и опыт, но также наши силы и здоровье. Продаем себя кому-то, кто нас принимает на работу и платит очень маленькие проценты нашей реальной стоимости на рынке труда. На этом пути срабатывает схема: работодатель — тот, кому принадлежит решающее слово, наемный работник может только исполнять распоряжения начальника. На этой дороге все определено. Приходи и уходи в определенное время и не дай бог опоздаешь или уйдешь раньше. Зарабатывать будешь столько-то. Работнику диктуют, когда он будет отдыхать и когда у него будет отпуск. В ответ на его справедливые упреки и требования он может остаться без работы. Его даже спрашивать не будут, если идет сокращение, если организация обанкротилась или он стал жертвой технического прогресса — просто его место занял робот и т.д.

Бизнес

Предмет мечтаний многих людей — собственный бизнес. Часто человек задумывается над тем, чтобы иметь свой магазин, ресторан, ремонтную мас-

терскую, парикмахерскую, косметический салон и т.д. Эта дорога не для каждого, на ней много неожиданностей и опасностей. Для достижения успеха надо выполнить ряд требований.

Во-первых, нужна идея. Мало того — следует иметь соответствующие знания и знакомство с рынком. Необходимо обладать современной информацией — самым дорогим массовым товаром, чего, собственно и не хватает больше всего в начале дела.

Во-вторых, нужны деньги. Деньги необходимы для закупки товаров, оплату труда работников, аренду помещений, транспорта, рекламы и т.д.

В-третьих, риск банкротства. Около 90% малых предприятий терпят крах в течение первых пяти лет от основания, а из оставшихся на рынке 10% немногих можно увидеть через 10 лет.

В-четвертых, время. Для бизнеса 8 рабочих часов — это мало. Нужно работать 16 часов в сутки. Особенно на старте. И нет никакой гарантии, что через 3—5 лет Вы будете «в плюсе».

В-пятых, знакомства, связи. Это очередное, но очень важное условие для открытия своего собственного дела.

Сетевой маркетинг

Сетевой маркетинг — это профессия XXI в. В современную эпоху ключом к огромным успехам является дистрибуция, и каждый человек может заняться дистрибуцией в форме, предлагаемой MLM (Multi Level Marketing — многоуровневый маркетинг). Это такой бизнес, который не требует ни специального образования, ни профессиональной практики, ни инвестиционного капитала (можно начинать имея в кармане 100—200 долларов). Здесь не нужны особые знакомства и связи, не существует абсолютно никаких лимитов и никакого риска банкротства, он доступен для каждого.

Франчайзинг

Франчайзинг представляет собой сравнительно новую форму бизнеса. Он основан на использовании и тиражировании прекрасно разработанной и уже проверенной модели. Вы покупаете лицензию на строительство конкретного бара, ресторана, магазина и вместе с лицензией получаете уточненный образец, а также инструкцию по его обслуживанию. Казалось бы, теперь у Вас есть все: фирма, имидж, имя, проверенная модель, технология, необходимая база, меньшие риски. Вы можете приобрести различные лицензии: McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hat и многие другие. За спонсирование и опеку Вы будете переводить в его кассу несколько центов от каждого проданного продукта. Правда, существуют несколько «но»:

— большинство современных предприятий типа франчайзинг приносит ежегодные доходы в размере 60.000—80.000 долларов. Но ... чтобы купить лицензию McDonald's, нужно иметь около 1 миллиона долларов; средний франчайзинг стоит около 85 000 долларов, чаще всего сюда не входит стоимость аренды, оборудования и инструментов, инвентаря;

— прибыли начинают получать не раньше, чем через 5 лет, если все будет хорошо;

— работать придется 7 дней в неделю по 12—14 часов ежедневно.

Акции, вклады, игра на бирже

Во многих странах покупка акций и вклады в банки не представляют ничего исключительного, это ежедневность. Разумеется, этим путем можно обеспечить себя, но сначала надо заработать не такие уж малые деньги. Чтобы таким образом получать около 500 долларов в месяц, нужно вложить около 100 000 долларов (при 6% годовых).

Творчество

Есть много людей, которые посвящают себя миру науки, образования, искусства, кино, театра, живописи, музыки, спорта... Многие мечтают быть похожими на мировых звезд, их вдохновляет талант и профессионализм. И вот человек видит себя в главной роли кинофильма, на сцене театра; на спортивной арене, искусно побеждающим своего соперника. Однако вопрос в том, обладает ли человек талантом, чтобы спеть, как это делает Алла Пугачева, Майкл Джексон; способен ли он сочинить ноты, чтобы получилась музыка Чайковского, Шопена, Баха; может ли писать, как Лев Толстой, Джек Лондон, Стендаль; рисовать, как Пикассо, Дали, Глазунов; забивать шайбы, как это делает Павел Буре; бегать по футбольному полю и поражать ворота, как Шевченко, Пеле, Марадона и т.д.

Что же еще возможно? Может быть, получить наследство? Может быть, сыграть в лотерею? Нужно анализировать РТ, чтобы ознакомиться со всеми возможностями и только тогда принимать решение. Но чтобы добиться успеха, необходимо иметь точное определение своих жизненных планов и устремлений; твердую убежденность в том, что можно быть успешным, лишь усваивая знания и опыт человечества.

Анализ российского и западных рынков труда

На рынке труда России и рынках труда развитых стран наблюдается дефицит трудовых ресурсов. Во всем мире такой дефицит появился по одним и тем же причинам (снижение рождаемости, быстрый технологический прогресс, колебания рыночного спроса и предложения), но в каждой стране имеет свои структурные проявления.

А. Структура спроса на рынке труда в США и России

В России структура спроса на рабочую силу соответствует индустриальному обществу, решающему вопросы массового производства и насыщения рынка, в то время как спрос на американском РТ отражает структуру постиндустриального общества, в котором на первое место выходит индустриализация бизнес-процессов.

Последствием нарастания кадрового голода в Америке стало повышение мобильности рабочей силы и уменьшение срока работы на одном месте. В настоящее время 2/3 сотрудников американских компаний работают на

одном месте менее пяти, а 1/2 – менее двух лет. Для решения проблемы дефицита кадров США стали развивать рынок временного персонала. На российском же рынке такие услуги только начинают появляться, так как рабочая сила на нем по-прежнему не очень дорогая, а деятельность предприятий не очень гибкая. Но хотя доля спроса на временный персонал в России сегодня не превышает 10%, темпы его роста опережают спрос на постоянных сотрудников.

Следующее важное отличие: в США в сферу услуг вовлечено 80% трудоспособного населения, а у нас – не более 20%. Однако на основании сравнения сегментов рынка и истории развития РТ в России можно прогнозировать, что в ближайшие годы спрос в сфере услуг будет развиваться более быстрыми темпами, чем в остальных областях.

Таким образом, дефицит кадров – явление общемировое. За последние 5 лет в Европе, так же как в США и России, ситуация на РТ сильно изменилась. Но в отличие от США, в Европе кандидаты не спешат менять работу, а компании, стараясь экономить, все чаще закрывают вакансии путем реорганизации внутренних позиций и перераспределения обязанностей. Для европейских стран, так же как и для Штатов, лидерами спроса являются финансисты. Но структура спроса на этих специалистов разная: в Европе, как и в России, наблюдается большой дефицит корпоративных финансистов, в то время как в США наиболее востребованы специалисты сферы финансовых услуг (банковских, инвестиционных, страховых). Безусловно, спрос на корпоративных специалистов в области финансов за последние годы тоже претерпел значительные изменения. И у нас, и в Европе требуются не просто квалифицированные бухгалтеры, а финансисты, понимающие бизнес-процессы компании, принимающие участие в их развитии и умеющие прогнозировать будущее.

Все это позволяет сделать вывод, что на российском РТ происходят процессы, схожие с теми, которые наблюдаются и в других странах мира. Уникальность же ситуации в том, что у нас многие процессы идут параллельно, и каждый год мы преодолеваем дистанцию в темпе, многократно превышающем темп, который демонстрировала экономическая история Запада.

Б. Тенденции развития рынка труда России

Российский РТ переживает серьезные перемены, связанные с ростом дефицита кадров, реструктуризацией экономики и усилением конкуренции на рынке. Как тенденцию стоит отметить увеличение спроса на финансистов и логистиков. Увеличение спроса на специалистов в области финансов говорит о появлении у предприятия свободных средств. А вот дефицит логистиков вызван тем, что с быстрым ростом покупательского спроса продажи стали зависеть не столько от маркетинга, сколько от поставок, поэтому в 2002 г. компании начали уделять большое внимание организации бизнес-процессов.

Еще одна тенденция – падение спроса на маркетологов, который объясняется в основном смещением акцентов в развитии экономики на процессы организации продаж и производства.

Говоря о тенденциях развития РТ в России в целом, нельзя не рассматривать его региональные аспекты. Если в западных странах рынки труда являются национальными и частично интегрированными, то у нас пока формируются локальные и региональные, которые в последнее время приобрели характер некоторой самостоятельности и самодостаточности. Однако в свете одной из общемировых тенденций развития РТ – увеличения мобильности и миграции трудовых ресурсов – можно прогнозировать, что в ближайшие 5 лет мы будем наблюдать формирование национального рынка рабочей силы. В подтверждение этому многие региональные компании развивают свои торговые сети в Москве и Санкт-Петербурге, в то время как до кризиса основными инвесторами для регионов выступали центральные компании.

За последний год существенно изменилась и сама ситуация с межрегиональной миграцией. Из Москвы в регионы едут не только квалифицированные специалисты в узких областях и менеджеры высшего и среднего звена, но и молодые специалисты. Последние постепенно пришли к выводу, что в ближайшие годы ключевым требованием перспективных компаний станет опыт работы на производстве.

Любопытный парадокс: примерно половина из 90% успешных региональных топ-менеджеров, не имеющих своей доли в бизнесе и готовых при удобном случае перебраться в Москву, набравшись опыта в столице, намерены вернуться обратно.

«Тормозит» процесс миграции квалифицированной рабочей силы значительная разница в оплате труда между Центром и регионами. Однако наблюдения свидетельствуют о том, что компании, заинтересованные в экспансии, предлагают по вакансиям, связанным с переездом, зарплату существенно выше, чем на местах (разница составляет от 30% до 100%).

Что касается уровня зарплат российских специалистов, то его изменения, как правило, следуют за изменением соотношения спроса и предложения на РТ. По мнению профессиональных рекрутеров, последняя тенденция РТ заключается в устойчивом росте зарплат рядовых специалистов и менеджеров среднего звена, в то время как рост зарплат топ-менеджеров в 2002 г. остановился, а по некоторым категориям даже снизился в среднем на 4% (табл. 5).

Примечание: в таблице указаны зарплаты по всем уровням менеджмента и специализации в рамках данной категории работников в у.е.

Исключением являются вакансии для промышленных предприятий, где продолжается рост зарплат по всем позициям.

Прогноз относительно дальнейшего развития ситуации на РТ весьма оптимистичен: уровень зарплат, как и спрос на высококвалифицированных

Табл. 5. Изменение уровня оплаты специалистов
(по данным КА: Анкор, БЛМ-Консорт, Метрополис, Kelly Services)

Специалисты	Годы		
	2000	2001	2002
Финансовые специалисты	300-5000	400-10000	800-6000
Специалисты по логистике	500-1600	1000-3000	800-2000
IT-специалисты	600-7000	300-8000	500-6000
Производственные специалисты	700-1800	1000-2500	700-5000
Специалисты по продажам	300-5000	600-10000	900-6000
Специалисты по маркетингу	300-5000	900-5300	500-5000

специалистов, будет неуклонно расти практически во всех сферах бизнеса. Повышенным спросом будут пользоваться различные специалисты в области производства, маркетинга и продаж. А вот спрос на вспомогательный персонал (бухгалтеры, секретари) в ближайшее время вряд ли сильно возрастет.

Немного беспокоит ухудшение ситуации на западных рынках – из-за спада в мировой экономике международные компании, работающие в самых разных сферах, проводят масштабные сокращения. Но вряд ли эта волна скоро докатится до России, ведь мы все еще изолированы от мировой экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алавердов А. К вопросу о внутрифирменном рынке труда // Вопросы экономики. 1999. № 12.
2. Андронов В.В. Регулирование занятости в Германии: история и современность // Труд за рубежом. 1999. № 4.
3. Баканов Е., Ким., Прошкин Б. Как оценить работу городских и районных подразделений службы занятости // Человек и труд. 1998. № 5.
4. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков. М., 1999.
5. Веренкин А.О. Занятость и государство в переходной экономике. М., 1998.
6. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М., 1998.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. 2-е изд. М., 2000.
8. Государственная и корпоративная политика занятости / Под ред. Т. Малевой. М., 1998.
9. Государственная и частные службы занятости на рынке труда: исследование эффективности формальных посредников при трудоустройстве / Под ред. В. Кабашиной и И. Козиной. М., 2000.
10. Денисова И., Фрибель Г., Садовникова Е. Особенность российского рынка труда: что тормозит его развитие // Человек и труд. 1999. № 11.
11. Доклад с рекомендациями по совершенствованию системы мониторинга безработицы и рынка труда в Российской Федерации. М., 1999.

12. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. М., 1998.
13. Журавлев П.Ф. и др. Персонал. Словарь понятий и определений. М., 2000.
14. Заславский И. К новой парадигме рынка труда // Вопросы экономики. 1998. № 2.
15. Занятость и поведение домохозяйств: адаптация к условиям переходной экономики России / Под ред. В. Кабашиной и С. Кларка. М., 1999.
16. Занятость и рынок труда: новые реалии, национальные приоритеты, перспективы. М., 1998.
17. Карташов С.А., Одегов О.Г. Рынок труда: проблемы формирования и управления. М., 1998.
18. Капелюшников Р.И. Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации. М., 2001.
19. Кравченко К. Поиск и подбор персонала с помощью Интернета // Работа сегодня. 7–13.09.1998.
20. Кашепов А.В. Экономика и занятость. М., 1999.
21. Кабашина В., Рыжикова З. Неполная занятость в России // Вопросы экономики. 1998. № 2.
22. Климова Е.Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях. Автореф. на соиск. уч. степ. к.э.н.: Саратов. гос. техн. ун-т, 1999.
23. Котлер Ф. Маркетинг в III-м тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок. СПб., 2000.
24. Курбанова Н.Х. Становление и развитие рынка труда в переходной период. М., 1998.
25. Куддо А. Политика занятости в контексте международного экономического опыта // Государственная и корпоративная политика занятости. М., 1998.
26. Куприянова З. Меняем место работы. Меняем место работы? Трудовая мобильность в РФ // Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения. М., 1998. № 4.
27. Магура М. Поиск и подбор персонала – проблемы и перспективы // Управление персоналом. 1999. № 8.
28. Малева Т. Российский рынок труда и политика занятости // Государственная и корпоративная политика занятости. М., 1998.
29. Малышева С. Реальная безработица и виртуальная реальность // Человек и труд. 1999. № 6.
30. Московская М., Московская В. Качественные и количественные сдвиги в сфере занятости // Вопросы экономики. 1999. № 11.
31. Милованова И. Технология поиска работы – знать обязательно // Человек и труд. 1999. № 7.
32. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Митрофанов Н.Г. Рынок труда и социальное партнерство. М., 1998.

33. О занятости населения в Российской Федерации. Закон Российской Федерации в редакции от 22 марта 1996 г.

34. Павлуцкий А. Люди и организации: технология усовершенствования компаний // Управление персоналом. 2000. № 3.

35. Прокопов Ф., Малева Т. Политика противодействия безработице. М., 1999.

36. Прокопов Ф. Макроэкономическая динамика, занятость и безработица в переходной экономике // Человек и труд. 1999. № 3.

37. Прокопов Ф. Эффективная организация услуг Службы занятости: современные подходы // Человек и труд. 1999. № 8.

38. Работа для Вас. 1999. № 61.

39. Работа для Вас. 2000. № 83.

40. Рекрутинговые агентства // Управление персоналом. 1999. № 8.

41. Розин М.В. Маркетинговые исследования рынка труда в системе управления персоналом организации. Диссерт. на соиск. уч. степ. к.э.н. М., 2001.

42. Рынок труда. Учебник / Под ред. проф. В.С. Буланова и проф. Н.А. Волгина. М., 2000.

43. Сапрыкина Н. Внутренний рынок труда в теории и на практике // Человек и труд. 2000. № 12.

44. Старобинский Э.А. Кадровая политика за рубежом // Управление персоналом. 2000. № 10.

45. Смирнов А.Б. Маркетинговый инструментарий в формировании и использовании трудовых ресурсов: Автореф. на соиск. уч. степ. к.э.н. СПб., 2000.

46. Смирнов С. Методы оценки эффективности государственной политики занятости // Вопросы статистики. 1998. № 4.

47. Состояние и основные тенденции развития системы образования в 1999 году. М., 2000.

48. Тецуя Дзе. Политика занятости в Японии // Человек и труд. 1999. № 11.

49. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практ. пособие. 2-е изд. М., 2000.

50. Четвернина Т. Кризис Фонда Занятости и пути его преодоления // Вопросы экономики. 1999. № 11.

51. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1998.

52. Юрьев М. Проблемы государственного регулирования социально-трудовых отношений в период формирования рыночной экономики в России // Общество и экономика. 1999. №10–11.

53. Яновский А. О бизнес-модели предприятия XXI века // Управление персоналом. 1999. № 9.

54. Clarke S. (ed.). Structural Adjustment Without Mass Unemployment? Lessons from Russia. Edward Elgar, Chetlenham, UK – Brookfield, US, 1998.

55. Clarke S. The Formation of a Labour Market in Russia. Edward Elgar, Chetlenham, UK – Brookfield, US, 1999.

56. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. № 4.

57. Granovetter M. Getting a Job: A Study Of Contacts and Careers. Chicago, 1995.

58. Janoski T. The political economy of unemployment: active labor market economy in West Germany and in the United States. Univ. of California, 1990.

3.2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Можно объясняться с теми, кто говорит на другом языке,
но только не с теми, кто в те же слова
вкладывает совсем другой смысл.
Э. Ростан*

*Кто не знает, куда направляется,
тот очень удивится, попав не туда...
Дж. К. Джером*

В настоящее время в менеджменте особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, который рассматривается как самостоятельное направление деятельности организации. Меняются цели, задачи, функции, повышается статус кадровых служб, трансформирующихся из традиционных отделов кадров в полноценные службы управления персоналом организаций. Руководители этих служб во многих организациях входят в состав топ-менеджмента и даже совета директоров. Возникает необходимость в определении стратегических направлений, целей и задач по работе с персоналом, т.е. в формировании стратегии управления персоналом организации.

В рамках данной главы рассматриваются вопросы, связанные с определением понятия «стратегия управления персоналом», оценкой взаимосвязи стратегии управления персоналом с общей стратегией организации, классификацией и разработкой стратегии.

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы» употребляются как синонимы.

Понятие стратегии

Слово «стратегия» греческого происхождения и буквально означает «искусство развертывания войск в бою» — высшая область военного искусства. Термин за последние два десятилетия завоевал широкую популярность, войдя в теорию и практику управления. Современные менеджеры оперируют им свободно и с удовольствием. Кроме того, у них это слово обозначает высшее проявление управленческой деятельности [Минцберг и др., 2000]. Безусловно, «стратегия» — важное понятие. Что же оно означает?

В настоящее время невозможно дать однозначный ответ на этот вопрос. Многие теоретики и практики в этой области пытались сформулировать понятие «стратегия», но до сих пор однозначного и общепризнанного определения данного понятия не существует.

Так, по мнению Г. Минцберга и его коллег, для того чтобы объяснить, что такое «стратегия», необходимо дать несколько, а именно пять определений.

Первое — стратегия как план, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее.

«Стратегия — это совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия» [Child, 1972].

«Стратегия — это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» [Wright, 1992].

«Стратегия предприятия представляет собой совокупную программу действий, осуществляемую с целью построить будущее данного предприятия и обеспечить предприятию выживание» [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

«Традиционно корпоративная стратегия — план компании, направленный на сбалансирование внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами, чтобы поддерживать конкурентоспособное преимущество» [Десслер, 1997].

Второе — стратегия как принцип поведения или следование некой модели поведения (с учетом поведения в прошлом).

«Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации» [Самыгин, 1997].

Третье — стратегия как позиция, а именно расположение определенных товаров (услуг) на конкретных рынках.

«Стратегия компании — это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой» [Кау, 1999].

Четвертое — стратегия как перспектива, то есть основной способ действия организации.

«Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [Chandler, 1962].

«Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [Виханский, 2000].

Пятое — стратегия как ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Таким образом, несмотря на то, что одного простого определения стратегии не существует, приведенные варианты трактовки не исключают друг друга. Наоборот, их можно рассматривать как взаимодополняющие.

Тем не менее, существует единое мнение относительно следующих важных моментов.

1. Стратегические решения достаточно значимы и влияют на благополучие организации в целом.

2. Стратегия затрагивает не только организацию, но и ее окружение. В стратегическом смысле они неразделимы. Организация использует стратегию, чтобы умело справляться с изменчивым внешним окружением.

3. Стратегия включает как предпринимаемые действия (т.е. содержание) так и методы принятия решений и их осуществление (т.е. процесс).

4. Стратегия не бывает простой. В современных условиях в организации изменения осуществляются очень часто, каждый раз приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержание стратегии не может быть ни программируемым, ни шаблонным, ни повторяющимся.

5. Стратегию невозможно продумать до конца. Специалисты в области управления сходятся в том, что намеченная и реализуемая стратегии организации могут сильно отличаться друг от друга.

6. Стратегия должна быть проработана не только концептуально, но и аналитически. Ряд авторов выделяет именно аналитический аспект, но большинство сходятся в том, что главное в построении стратегии — это концептуальные разработки руководства организации.

7. Стратегии существуют на разных уровнях организации.

У организации существует корпоративная стратегия и функциональные стратегии.

Подводя итог сказанному, можно считать стратегией констатацией того, какой организация хочет себя видеть, куда она хочет двигаться и как она предполагает это сделать.

Стратегическое управление, таким образом, всегда связано с развитием будущего потенциала организации. Оно связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Стратегическое управление — это поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ. Это — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем конкурентов [Гурков, 2001]. И, прежде всего, это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации и важнейший источник ее конкурентных преимуществ.

Стратегия и политика управления персоналом организации

Как уже говорилось, стратегии существуют на разных уровнях организации. Помимо корпоративной стратегии, в организации существует целый

ряд функциональных стратегий в таких сферах, как финансы, маркетинг, персонал, производство и информационные технологии. Все они отражают жизненно важные направления деятельности организации.

Стратегия управления персоналом, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, является сейчас ключевой функциональной стратегией организации. Одна из особенностей современной российской ситуации заключается в том, что стратегия управления персоналом все больше становится первичной и главной не столько в силу логики желаемого стратегического развития, но все чаще как единственный реально возможный стратегический фактор. Анализ конкретных управленческих ситуаций показывает, что в подавляющем большинстве случаев начать любые сколько-нибудь значимые стратегические изменения в организации можно только посредством человеческого фактора.

По мнению ведущих специалистов в области менеджмента, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди. В современных условиях создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является для нее (организации) главным фактором успеха в конкурентной борьбе, как в тактической, так и в стратегической перспективе. Причем в стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей. Стратегия управления персоналом, таким образом, должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития.

Однако, как и в случае с понятием «стратегия», однозначный ответ на вопрос: «Что есть «стратегия управления персоналом организации»?» — в настоящее время дать трудно. Как отмечают некоторые специалисты, это тематика большой научной дискуссии, результаты которой пока весьма противоречивы [Elsik, 1992].

Анализ литературы показывает, что под стратегией управления персоналом российские и зарубежные авторы понимают следующее:

а) устойчивую схему спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей [Wright, 1992];

б) совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии и ориентированными на долгосрочные целевые установки [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997];

в) все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации [Schuler, 1992];

г) разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающее стратегические задачи организации и ресурсные возможности [Управление персоналом организации, 2001];

д) подсистему стратегии организации, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества;

е) совокупность принципов и правил управления персоналом, позволяющую достигнуть установленных целей организации;

ж) программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников, который предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации [Маслов, 2002].

В отношении некоторых черт стратегии управления персоналом царит единодушие:

1) стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом;

2) цели управления персоналом являются частью организационных целей. Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации и следствием перспективного планирования ее хозяйственной деятельности.

Основной фокус стратегии управления персоналом лежит на конкретных намерениях организации относительно осуществления необходимых действий и изменений. Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии. Стратегическое управление персоналом предполагает, что направления и цели стратегии управления персоналом организации будут определяться в процессе разработки общей стратегии.

Немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997] отмечают, что стратегия управления персоналом исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятию справедливости;

3) стратегии управления персоналом носят долгосрочный характер, что не в последнюю очередь объясняется их нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время. Таким образом, фундаментальной целью стратегического управления персоналом является создание стратегической способности организации — посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и мотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Если же говорить о более конкретной цели стратегического управления персоналом, то она состоит в формировании направления движения организации в изменчивой среде путем разработки и реализации целостной и действенной политики управления персоналом (кадровой политики).

В очередной раз приходится констатировать, что однозначной трактовки понятия «политика управления персоналом (кадровая политика)» также не существует. Более того, знакомство с практикой деятельности российских организаций, а также анализ специальной литературы, посвященной вопросам управления персоналом, показывают, что в целом ряде случаев руководители организаций, а также специалисты — авторы учебников по управлению персоналом вкладывают в этот термин совершенно различный смысл. Так, под «кадровой политикой организации» может пониматься:

а) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации [Управление персоналом организации, 2001];

б) комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) предприятия, фирмы. Это система действий, способная заставить сотрудника фирмы (любого ранга) добровольно полностью «выложиться» на благо родной компании [Чижов, 2000];

в) в широком смысле слова — система правил и норм (осознанных и определенных образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании. В узком смысле слова — набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [Комиссарова, 2002];

г) широкий спектр вопросов, связанных с наймом и выбытием рабочей силы, условиями труда работников и оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров [Российская промышленность: институциональное развитие, 2002].

В качестве объяснения существующих противоречий можно назвать следующие причины:

– недостаточно четкое понимание разницы между понятиями «стратегия управления персоналом» и «политика управления персоналом (кадровая политика)»;

– подмена одного понятия другим;

– убеждение в том, что эти понятия являются синонимами, а слово «стратегия» – новомодный «заменитель» более традиционного слова «политика».

Согласно «Словарю русского языка» С.И. Ожегова, термином «политика» обозначаются цели и задачи, методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели. Такой подход должен быть распространен и на понятие «политика управления персоналом (кадровая политика)» организации.

На основании этого более точной представляется формулировка, в соответствии с которой политика управления персоналом (кадровая политика) лишь обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов осуществления подбора, расстановки оценки и т.д. персонала, но не занимается детальным анализом содержания, спецификой проведения практической работы с персоналом [Саакян, 2001].

С учетом сказанного можно определить политику управления персоналом (кадровую политику) организации как систему принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом.

Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи

Большинство руководителей организаций и специалистов в области управления персоналом единодушно считают, что стратегия управления персоналом является составной частью общей корпоративной стратегии организации. И это действительно так. Однако на практике можно наблюдать самые разнообразные варианты их взаимосвязи, которые позволяют утверждать, что связь стратегии управления персоналом и стратегии организации в целом не является односторонней [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997; Управление персоналом организации, 2001].

Действительно, широко распространена ситуация, когда стратегия управления персоналом рассматривается как зависимая производная от общей стратегии организации. В этом случае специалисты службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

Также встречаются случаи, когда общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое. Такая ситуация предусматривает активное вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач организации на корпоративном уровне. В свою очередь, это предполагает наличие у них высокого уровня компетентности, благодаря которой они могут самостоятельно решать задачи в сфере управления персоналом с точки зрения перспективы развития всей организации и вносить, таким образом, собственный вклад в разработку общей стратегии.

Наконец, в ряде случаев разработка общей стратегии организации происходит с учетом реально существующей кадровой ситуации в организации и реально возможной стратегии управления персоналом. Например, быстрому развитию крупных московских торговых сетей («Седьмой континент», «Перекресток», «Пятерочка») в других регионах России в настоящий момент сильно мешает ограниченность местных рынков труда и отсутствие квалифицированных специалистов, что осложняет процедуру набора персонала на местах. Это заставляет организации «вывозить» команды специалистов из Москвы в соответствующие регионы, а также проводить широкомасштабные программы подготовки необходимого персонала на местах. В такой ситуации при разработке общей стратегии организации ее руководству приходится увеличивать временные рамки освоения региональных рынков, ориентируясь на реальные условия и реально возможный вариант стратегии управления персоналом.

В связи с этим ряд специалистов отмечают важную отличительную особенность стратегии управления персоналом, заключающуюся в том, что она тесно связана со всеми остальными стратегиями в организации, а управление персоналом представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые стратегии организации [Армстронг, 2002].

Варианты классификации стратегий управления персоналом

В каждой организации в отношении персонала применяются специфические стратегии. Основным аргументом в пользу применения различных стратегий, наблюдаемых на практике, необходимо считать разницу в подходах у различных действующих лиц и различные ситуации в организациях. Существенную роль при выборе стратегии управления персоналом играет, например, определенный рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, специализация организации, изменение вида трудовых отношений, развитие технологии и другие факторы.

Изучение и анализ специальной литературы и материалов проведенных исследований позволяют обнаружить целый ряд различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, реализуемых организациями. Попытаемся их систематизировать.

Таблица 1.

Тип конкурентной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом	
	Типы ролевого поведения	Практические действия в области персонала
Стратегия инновации	Включают: – высокую степень творчества; – более долгосрочную перспективу; – относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения; – высокую степень терпимости к риску; – высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости.	Включают: – виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей; – виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации; – более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков; – аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.
Стратегия повышения качества	Включают: – основное внимание качеству; – основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги); – низкую степень терпимости к риску; – высокую степень приверженности организации.	Включают: – достаточно жесткое и формализованное описание работы; – отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости; – высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы; – экстенсивное и непрерывное обучение.
Стратегия лидерства в издержках	Включают: – основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции; – низкую степень терпимости к риску; – относительно краткосрочную перспективу; – умеренное внимание качеству.	Включают: – узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы; – краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности; – минимальное обучение; – тщательный мониторинг деятельности персонала.

В основу классификаций стратегий управления персоналом, как правило, закладываются различные варианты их зависимости от целого ряда факторов. Наиболее известны варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от:

- типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента.

Рассмотрим последовательно каждый из перечисленных вариантов классификации.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

Таблица 2.

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.	Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.
Стратегия динамического роста	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения.
Стратегия прибыльности	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников.	Набор кадров: чрезвычайно жесткий. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач.
Ликвидационная стратегия	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации.	Набор кадров: маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости. Продвижение: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.
Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы.	Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники. Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы.

Таблица 3.

Тип организационной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом
Организации-защитники Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкокзатратной продукции, строгому контролю.	Базируется на: – ограниченном доступе в организацию извне; – внутреннем продвижении; – экстенсивном обучении; – системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.
Организации-изыскатели Стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость.	Базируется на: – привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора; – обучении, нацеленном на удовлетворение конкретных организационных потребностей; – системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат.
Организации-аналитики Предпочитают сочетать преимущества типов организаций-защитников и изыскателей.	Как правило, разрабатывают многовариантные и комбинированные стратегии управления персоналом.

Данный подход (в зарубежной литературе известный как «подход конкурентной стратегии») рассматривает зависимость между стратегией управления персоналом и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: стратегией инновации, стратегией повышения качества и стратегией лидерства в издержках [Porter, 1985].

В зависимости от реализуемой организацией конкурентной стратегии [Армстронг, 2002] стратегия управления персоналом будут иметь следующие особенности.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации

В рамках данного подхода (в зарубежной литературе известного как «подход организационной типологии») стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или общей стратегии организации. Рассмотрим несколько вариантов типологии общих стратегий организации.

Например, Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (циклическую) [Иванцевич, 1993; Управление персоналом организации, 2001].

Исходя из данной типологии, взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом (табл. 2).

М. Марчингтон и А. Уилкинсон [Marchington, 1996], исследуя зависимость стратегии управления персоналом от типа общей стратегии организации, взяли за основу три типа организационных стратегий, предложенных еще в 1978 г. Р. Майлсом и С. Сноу [Miles, 1978]: стратегию организаций-за-

Таблица 4.

Типы стратегий организации	Элементы стратегии и политики управления персоналом
Стратегия фирмы – “защитника” – защитник качества Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.	Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы. Особенности кадровой политики: – набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников; – текучесть должна поддерживаться на низком уровне; – много усилий тратится на обучение и переподготовку работников; – проводится временная ротация функций; – оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является “добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам”).
Стратегия фирмы – “интегрированного анализатора” Быстрое вхождение на возникающие рынки с высококачественным продуктом.	Нужны готовые высококлассные специалисты, способные “с колес” включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса. Особенности политики управления персоналом фирм-анализаторов: – набор персонала производится на все должности; – более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других компаний; – обучение – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации; – высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения); – работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости; – оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям.
Стратегия фирмы – “диверсифицированного анализатора” Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.	Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово “управление”): – деятельность компании – увлекательная “езда в неведомое”, которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни; – нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем); – отбор персонала идет в основном на “низшие, но ключевые должности”, так как нет четкой управленческой иерархии; – постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; – постоянное кросс-функциональное продвижение; – оценка персонала по принципу “оценки по 360 градусам”.
Стратегия фирмы – “проспектора” Компания предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль.	Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово “управление”): – деятельность компании – увлекательная “езда в неведомое”, которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни; – нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем); – отбор персонала идет в основном на “низшие, но ключевые должности”, так как нет четкой управленческой иерархии; – постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; – постоянное кросс-функциональное продвижение; – оценка персонала по принципу “оценки по 360 градусам”.

щитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков и определили для них следующие особенности стратегии управления персоналом.

Используя ту же типологию организационных стратегий Р. Майлса и С. Сноу, И.Б. Гурков на основании проведенных им исследований россий-

Таблица 5.

Типы экономических стратегий предприятий	Особенности кадровой стратегии
Стратегия, направленная на самосохранение Способ существования предприятий, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников	Носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим "размазыванием" фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей. Является "ностальгической" формой существования предприятия. Принято считать, что такая стратегия – результат деятельности "красных директоров"
"Стратегия рыночного спринтера" В большинстве случаев реализация такой экономической стратегии приводит к смене собственника, банкротству или ликвидации предприятия	Не носит целостного характера. Следует говорить не о стратегии, а, скорее, о ситуативном реагировании, характеризуемом потребительским отношением к человеческим ресурсам, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов. На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса
"Стратегия рыночного стайера" Ориентирована на существенные инвестиции в технологии, основные фонды и менеджмент.	Носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования.

ских предприятий и организаций предложил свой вариант типологии стратегий, используемых организациями на российском рынке, и присущих им элементов стратегии и политики управления персоналом, выделив: стратегию фирмы – «защитника», стратегию фирмы – «интегрированного анализатора», стратегию фирмы – «диверсифицированного анализатора» и стратегию фирмы – «проспектора» [Гурков, 2001].

На то, что стратегии управления персоналом организаций являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев указывает и А. Московская, проводившая исследования российских промышленных предприятий [Московская, 2002]. Она выделяет три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии:

- стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов;
- стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);
- стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

Таблица 6.

Этапы жизненного цикла организации	Основные черты стратегии управления персоналом
Зарождение	Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата. Мало формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.
Рост	Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения. Фокусирование на достижениях высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.
Зрелость	Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда. На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение. Существуют напряженные отношения между сотрудниками.
Спад	Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов. Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат. Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же отводится маргинальная роль.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и стратегии управления персоналом в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла».

Например, англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления персоналом следующим образом [Storey, 1993]

Особенности стратегии и политики управления персоналом в зависимости от стадии развития организации рассматривают также немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт, выделяя следующие пять стадий: зарождение организации, функциональный рост, контролируемый рост, функциональная интеграция, стратегическая интеграция [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

Среди российских авторов, исследующих особенности стратегии и политики управления персоналом на различных стадиях развития организации необходимо отметить В.И. Герчикова, Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина [Герчиков, 2003; Управление персоналом, 1998].

Так, В.И. Герчиков отмечает следующие особенности политики управления персоналом на различных стадиях развития организации.

В учебнике Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина выделены четыре стадии развития организации: стадия формирования, стадия интенсивного роста, ста-

Таблица 7.

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики стратегии и политики управления персоналом
Зарождение организации	Организация только создана, отличается предпринимательством, управляется собственником.	Ведение личных дел, оплата труда, найм и увольнение. Управление персоналом часто неформальное, размытое. Все дела ведутся вручную.
Функциональный рост	Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.	Поиск нужных работников для поддержки роста. Тренинг для специфической должности. Появляется начальник отдела кадров. Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.
Контролируемый рост	Рациональная администрация. Профессионализация управления дефицитными ресурсами. Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство. Устанавливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями.	Управляющий персонал с более высоким статусом. Больше кадровой информации автоматизировано. Рост профессионализма. Кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду. Управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса.
Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, найм и увольнение, коммуникация и т.д.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.
Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами.	Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность. Управление персоналом входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя.

для стабилизации и стадия спада, для которых определены основные черты стратегии и политики управления персоналом.

Рассмотренные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и этапа жизненного цикла (стадии развития) организации фактически можно назвать традиционными. Они рассматриваются в большинстве учебников и работ, посвященных вопросам управления персоналом. Их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов. Одна-

Таблица 8.

Стадии развития организации	Особенности политики управления персоналом
Становление	Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом преобладают краткосрочные решения.
Быстрый рост	Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплат. Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом.
Стабильная работа	Перестройка организационной структуры. Работник – самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышение квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности.
Маневр	Продуктовый принцип построения организационной структуры. Частичная смена персонала. Преобладает внутрифирменный найм. К повышению квалификации добавляется переобучение. Стимулирование активности, появляются доплаты за стаж работы в компании. Дальнейшее развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры.
“Благородный уход”	Последовательное сокращение персонала. Выплата выходных пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела.
“Выжидание”	Гибкий режим работы. Развитие обучения. Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре. Стимулирование инициативы. Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам.

ко существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными и полезными при изучении особенностей стратегии управления персоналом конкретных организаций.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации

В.И. Герчиковым на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний и бесед с их руководителями были определены особенности политики управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации. Важность и влияние данного фактора на стратегию очевидны, поскольку понятие «миссия организации» как система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса [Герчиков, 2003].

Были выделены шесть основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом организации имеет следующие особенности.

Таблица 9.

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
Прибыль Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации, или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.	Работник – ресурс. Минимальное внимание к личности. Экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.
Клиенты Может быть основой стратегии организации, если: – речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен; – организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов; – работа организации ориентирована на определенную социальную группу; – организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их и через них расширяет круг потребителей.	Работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип “клиент превыше всего!”. При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности. Режим работы – относительно свободный. Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг). Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы.
Дело Может оказаться преобладающим, если: – организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий; – организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг).	Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы. Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда.
Работники Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.	Работник – личность, главный источник эффективности, партнер. Организация – единая семья. Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.
Развитие Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.	Работники – источник и средство развития. Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток “новой крови”. Стимулирование новых идей и других инноваций.
Территория Может оказаться ведущим, если: – бизнес организации ограничен определенной территорией; – организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории; – ставится задача захвата новых территорий.	Большинство работников тесно связано с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых. Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния компании за пределы работы.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации

Следующий подход к определению типа стратегии и политики управления персоналом базируется на том, каким образом она реализуется в организации. Авторы одного из известных учебников по управлению персоналом Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин считают данный подход основным, исторически сложившимся в процессе развития менеджмента, и выделяют четыре основных типа кадровой политики организации: пассивную, реактивную, превентивную и активную [Управление персоналом, 1998].

Таблица 10.

Типы кадровой политики организации	Основные особенности
Пассивная	Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.
Реактивная	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи. Основные проблемы при использовании такого рода кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании.
Превентивная	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.
Активная	Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Данного подхода придерживается и Т.А. Комисарова, которая также рассматривает типы стратегии и политики управления персоналом в зависимости от того, каким образом они реализуются в организации. Исследователь приводит те же четыре типа кадровой политики, выделив в рамках последнего типа активную рациональную (у Базарова и Еремина – активная) и активную авантюристическую кадровую политику [Комисарова, 2002].

В ситуации активной авантюристической кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Служба управления персоналом, как правило, не располагает средствами не только прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. Система планирования кадрового развития представляет собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от философии менеджмента

Немецкие специалисты в области промышленной социологии Керн и Шуманн считают, что выбор стратегии в отношении персонала определяется не толь-

Таблица 11.

Типы стратегий управления персоналом	Основные черты
Тэйлоровская	Базируется на идеях Ф. Тэйлора. Соответствует типу человека "X" модели Д. Макгрегора. В политике занятости на предприятии предпочтение отдается менее квалифицированным, но более работоспособным работникам. Приспособиться к перебоям в сбыте предприятие старается путем краткосрочных изменений в составе персонала по принципу "как нанял, так и уволил". В случае увольнения речи нет о потере ценного человеческого капитала. Требования к квалификации рабочих просты, вновь нанятые рабочие при соответствующем инструктаже уже в короткий срок демонстрируют необходимую производительность труда. Форсируется дробление работ до уровня простейших действий, которым быстро могли бы научиться неквалифицированные работники. Проводится предварительное структурирование выполняемых на предприятии работ на отдельных этапах производственного процесса. Руководство персоналом тесным образом связано с организацией работ: руководители предприятия должны в первую очередь следить за четким выполнением заданий и норм и наказывать за их нарушения. Излишними становятся любые вложения в повышение квалификации работников. Производственному обучению и повышению квалификации практически не отводится никакой роли. Главным инструментом мотивации является вознаграждение (сдельная оплата, зависящая от объема выполненной работы, в сочетании с четко заданной нормой производительности). Данная стратегия низводит работника до роли инструмента и приводит к психологической отчужденности.
Интегрированная	Соответствует типу человека "У" модели Д. Макгрегора. Политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и желанием трудиться. Для того, чтобы обеспечить их лояльность, им предоставляются гарантии долгосрочной занятости. Организация и построение работ включают самые разнообразные виды деятельности. Работникам поручаются такие задания, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся квалификацию. Стимулируются и используются навыки и знания работников через их вовлечение в различные организационные механизмы (проектные группы, кружки качества, кооперационный стиль руководства). Особое внимание уделяется базовой квалификации и развитию персонала. Функция оплаты труда является не столько инструментом достижения наибольшей производительности, сколько эквивалентом производительности, достигнутой на основе высокой квалификации, сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам.
Японская	В основе – опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма – работа на одной фирме до достижения 55-летнего возраста. Интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений. Повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала. Высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы. Относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы.

ко характером ситуации, в которой действует предприятие. Они связывают предпочтение, оказываемое стратегиям в отношении персонала (называют их концепциями использования персонала) в большинстве отраслей промышленности (автомобилестроении, машиностроении, химической промышленности), преимущественно с различиями философии менеджмента, и выделяют три основных типа стратегий управления персоналом: тэйлоровскую, интегрированную и японскую [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

Разработка стратегии управления персоналом

Разработка стратегии управления персоналом организации представляет собой достаточно сложную задачу, в рамках которой центральное место занимает проблема достижения стратегического соответствия (интеграции), в зарубежной литературе называемого «моделью соответствия» [Guest, 1989; Walker, 1992; Армстронг, 2002]. Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления персоналом, при этом последняя, как мы уже отметили ранее, может способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке. Общей целью этого процесса является достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики управления персоналом и всей организации.

Основной фокус проблемы достижения соответствия концентрируется на соответствии внешнему и внутреннему контексту.

Внешнее соответствие означает, что стратегия управления персоналом соответствует общей стратегии, этапу развития, учитывает организационную динамику и отражает особенности организации. Соответствие, отражающее связь между общей стратегией организации и стратегией управления персоналом, также называется «вертикальной интеграцией».

Важно учитывать, что создание вертикальной интеграции в организации может быть труднодостижимо по целому ряду причин.

Во-первых, разные уровни разработки стратегии и разные организационные стили могут усложнить выработку целостного взгляда на то, какая именно стратегия управления персоналом наиболее подходит общей стратегии и какова именно должна быть роль службы управления персоналом в процессе формулирования стратегии. Например, для достижения конкурентного преимущества каждая бизнес-единица в диверсифицированной организации вынуждена «подгонять» свою стратегию и политику в области персонала к конкретной ситуации на своем товарном рынке, независимо от стратегии и политики управления персоналом, проводимыми в остальных бизнес-единицах организации. В данной ситуации достигается внутренняя согласованность в рамках конкретной бизнес – единицы, но не в рамках организации в целом.

Во-вторых, разработка и реализация стратегии управления персоналом – это сложный процесс, обусловленный целым рядом специфических факторов. Добиваясь соответствия стратегий, часто не учитывается значение таких факторов, как власть, внутренняя политика, традиции и организационная культура. Например, вопросы власти и внутренней политики в организации имеют большое значение для управления персоналом. Любой специалист, работающий в организации над процессом разработки стратегии и политики управления персоналом, знает, что создание конечного продукта больше зависит от политических, а не технических или стратегических факторов.

В-третьих, в целом ряде случаев соответствие в принципе может быть труднодостижимо в силу отсутствия четко сформулированной (т.е. абсолютно понятной всем заинтересованным лицам) общей стратегии организации.

В-четвертых, стратегия управления персоналом подвержена значительному влиянию внешней среды (например, влиянию положений трудового законодательства).

С учетом перечисленных проблем, для оценки степени соответствия, или интеграции стратегий можно использовать модель, предложенную Ж. Уокером [Walker, 1992]. По его мнению, существуют три типа процессов для разработки и реализации стратегии управления персоналом: интегрированный процесс, процесс соответствия и изолированный процесс.

Интегрированный процесс рассматривает стратегию управления персоналом как одну из функциональных стратегий в рамках общей стратегии организации. При обсуждении хода выполнения общей стратегии вопросам управления персоналом уделяется не меньше внимания, чем вопросам финансового или экономического характера. Но основной упор делается не на обсуждении конкретных вопросов управления персоналом (подбор персонала, эффективность работы каждого сотрудника, развитие персонала), а на организационных вопросах, связанных с персоналом, распределении ресурсов, последствиях внутренних и внешних изменений, сопутствующих целях, стратегиях и планах действий.

В рамках процесса соответствия стратегия управления персоналом разрабатывается параллельно с общей стратегией организации. Например, может состояться общая презентация и обсуждение этих стратегий, однако каждая из них является результатом параллельного, но обособленного процесса. Параллельная разработка и обсуждение этих стратегий повышает вероятность их взаимопроникновения и получения целостного или взаимосвязанного результата.

Однако на практике наиболее распространенным является изолированный процесс, который предусматривает разработку самостоятельного плана действий в области персонала. Он формулируется и составляется отдельно от общего бизнес-плана, причем либо одновременно с ним, либо предваряя его (и тогда является его частью), либо по его завершению. Оценка внешнего окружения проводится независимо и фокусируется на вопросах управления персоналом, пытаясь найти связь с бизнесом в полученной извне информации. Так как оценка внешней среды проводится вне процесса стратегического планирования, общая стратегия учитывается лишь с позиции пересмотра текущих или прошлых корпоративных стратегий. Полноценность стратегии управления персоналом зависит от достаточности (недостаточности) информации, имеющей отношение к бизнесу. Данный подход характеризует управление персоналом как сферу интересов специалистов кадровой службы, занимающихся исключительно традиционными кадровыми вопросами.

Внутреннее соответствие, или горизонтальная интеграция, достигается посредством разработки целостной, хорошо согласованной совокупности взаимосвязанных направлений политики управления персоналом организации. В зарубежной литературе разработка и реализация взаимосвязанных и взаимодополняющих действий в области управления персоналом, как правило, именуется «связыванием» (использованием «принципа дополнительности» [MacDuffie, 1995], принятием «конфигурационного способа действий» [Delery, 1996]).

Практические действия в составе «связок» должны быть скоординированы и внутренне согласованы, причем чем больше, тем лучше это влияет на результат. Например, производительность труда работников является одновременно функцией и квалификации и мотивации. В этом случае необходимо разработать практические действия, направленные на усиление обеих. Существует несколько способов приобретения сотрудниками необходимых знаний и навыков (например, тщательный отбор и обучение), а также целый ряд стимулов для повышения мотивации (различные формы материального и нематериального вознаграждения).

Можно считать, что соответствие достигнуто, если в организации разработан комплекс взаимосвязанных направлений политики управления персоналом, способствующих реализации стратегии соответствия человеческих ресурсов организационным потребностям, повышению эффективности и качества и достижению конкурентного преимущества.

Достижению внутреннего соответствия (горизонтальной интеграции) также препятствует целый ряд причин.

Во-первых, чрезмерная сложность организации и ее стратегий затрудняет достижение целостности в рамках конкретных действий и планов в области персонала.

Во-вторых, руководители организации в своем стремлении получить быстрые готовые решения, как правило, полагаются на отдельные инновации, используя их изолированно от «дополняющих» действий в области персонала. Очень часто, например, введение в организации системы оплаты труда по результатам производится без внедрения процесса управления эффективностью.

В-третьих, в целом ряде случаев подходы к разработке системы практических действий в области управления персоналом возникают под давлением административных или финансовых факторов.

В-четвертых, на практике проблемы могут быть связаны с равнодушием или некомпетентностью линейных руководителей, а также подозрительным и даже враждебным отношением (сопротивлением) персонала к новым инициативам.

Следующий важный момент в процессе разработки стратегии управления персоналом — определение принципиальной модели, на базе которой

будет формироваться стратегия. Наиболее известны три базовые модели формирования стратегии управления персоналом организации: модель управления формированием высокой степени приверженности, модель управления формированием высокой степени эффективности и модель максимальной вовлеченности [Армстронг, 2002].

В рамках модели управления формированием высокой степени приверженности система управления нацелена на формирование приверженности, с тем чтобы вместо поведения, регулируемого санкциями и внешним давлением на работника, добиться в общей массе саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации. В качестве основных подходов к формированию высокой степени приверженности могут выступать:

- высокий уровень функциональной гибкости, позволяющий избежать потенциально жестких должностных требований;
- сокращение числа иерархических уровней и разницы в статусе;
- политика добровольного увольнения или сокращения штатов и гарантия постоянной занятости, возможно с частичным использованием временных трудовых ресурсов;
- высокая степень вовлеченности персонала в управление качеством.

Основная цель модели управления формированием высокой степени эффективности – повлиять на эффективность работы организации путем использования персонала в таких направлениях, как производительность, качество, уровень обслуживания потребителей, прибыль, создание повышенной ценности для акционеров. Система практических действий должна включать тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора персонала, четко сформулированные должностные инструкции, экстенсивный и релевантный процесс обучения и развития руководящих кадров, аттестации, системы мер дисциплинарного характера, системы стимулирующей оплаты труда и процессы управления эффективностью.

И, наконец, модель максимальной вовлеченности подразумевает формирование отношения к работникам как к партнерам по бизнесу с учетом их интересов и наделение работников правом голоса в решении вопросов управления, непосредственно их касающихся. Основная цель – создание климата, когда между руководителями и работниками происходит постоянный диалог, в процессе которого уточняются ожидания и происходит обмен информацией по поводу миссии, ценностей и целей организации.

Необходимо помнить, что на практике выбор той или иной модели (комбинации моделей) будет зависеть от таких факторов, как общая стратегия, имеющиеся ресурсы и внешнее окружение организации.

Помимо базовых моделей формирования стратегий управления персоналом, существуют также основные подходы (методы) к их разработке. Среди них: универсалистский (подход «наилучшей практики»), ситуационный (подход «наилучшего соответствия») и конфигурационный («связывание») [Richardson, 1999].

Универсалистский подход или метод «наилучшей практики» основывается на утверждении, что существует «система наилучшей практики» управления персоналом и что ее реализация приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом. Наиболее известная практическая система – «список Пфедфера» [Pfeffer, 1994]. Вот его основные составляющие.

1. Гарантия занятости (организация не проводит немедленного увольнения работников в условиях экономического спада или вследствие стратегических ошибок высшего руководства).

2. Избирательный найм (четкое определение критериев необходимых ключевых умений, навыков и качеств, с тем чтобы проводить отбор персонала на основе постоянных или трудно модифицируемых качеств и обучение легко приобретаемым типам поведения и умениям).

3. Самоуправляемые команды (важнейший элемент системы управления формированием высокой степени эффективности).

4. Высокий уровень оплаты по результатам труда (уровень оплаты может зависеть от эффективности работы организации, результатов индивидуальной/командной работы, индивидуальной квалификации).

5. Обучение (важность обучения для получения высококвалифицированной и мотивированной рабочей силы).

6. Сокращение различий в статусе (фундаментальная предпосылка высокоэффективных рабочих систем).

7. Обмен информацией (обмен информацией по вопросам финансовой эффективности и общих стратегий символизирует определенную степень доверия по отношению к работникам).

Безусловно, данный метод подвергается сильной критике со стороны целого ряда ученых и специалистов – сторонников ситуационного подхода. Трудно себе представить, что существуют универсальные рецепты разработки стратегии и политики управления персоналом, применимые абсолютно для любой организации и с одинаковым успехом. Практика показывает – многое зависит от конкретной ситуации и специфики организации.

В этой связи более полезным может оказаться именно ситуационный подход или метод «наилучшего соответствия», который предусматривает, что организация анализирует практику (успешную и неудачную) работы с персоналом в других организациях и принимает решения по поводу соответствия ключевых моментов и извлеченных уроков, степени применимости результатов для удовлетворения конкретных стратегических требований. Исходной точкой в этом случае служит анализ потребностей организации в рамках ее организационной культуры, структуры, технологии и процессов. Основная цель – собрать и «смешать» различные примеры «наилучшей практики» с целью разработки способа удовлетворения выявленных организационных потребностей.

Последний, конфигурационный подход, или «связывание», предполагает, что успех стратегии управления персоналом строится на комбинировании внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия. Внедрение «связок» практических действий в области персонала в деятельность организации напрямую связано с повышением уровня ее эффективности при условии одновременного достижения высокого уровня соответствия этих «связок» с общей стратегией организации. Основная проблема данного метода состоит в определении наилучшего способа «связывания» различных практических действий в единое целое.

Итак, определив базовую модель и основной подход к разработке стратегии управления персоналом, можно приступать к ее непосредственному формулированию. И здесь мы сталкиваемся с еще одним важным вопросом в рамках рассматриваемой нами проблемы: «Кто разрабатывает стратегию управления персоналом организации?».

Традиционно считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей организации и не должна предаваться гласности. Только совет директоров, правление, высшее руководство организации должны вырабатывать стратегию управления персоналом, иметь собственную систему выработки таких решений и контроль за ее реализацией [Чижов, 2000]. Безусловно, такой подход может показаться вполне логичным. Ведь очевидно, что тот, кто распоряжается продукцией и средствами, — высшее руководство, акционерный совет, администрация организации, — формулирует стратегию и политику в области персонала. Однако нельзя забывать и о других уровнях управления в рамках системы управления персоналом организации — службе управления персоналом и руководителях структурных подразделений.

Так, некоторые специалисты считают [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997], что в процессе разработки стратегии управления персоналом в качестве лиц, принимающих управленческие решения, в первую очередь должны рассматриваться именно линейные руководители и руководители службы управления персоналом. В этой связи достаточно частой ошибкой руководителей организаций является полная передача разработки и решения стратегических вопросов, связанных с персоналом, руководителям служб управления персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом представляет собой настолько сложную задачу, что решить ее явно не под силу отдельным лицам. Необходимо отдавать предпочтение отдаваться открыто сформулированной стратегии. Она должна быть делом не только руководства организации, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной. Для этого нужны усилия экспертов из разных подразделений организации. Необходимость участия в разработке стратегии управления персоналом большого числа компетентных лиц объясняется еще и тем, что достигнутое в результа-

те их усилий единое понимание исходной ситуации и направлений действий должно быть принято и широко поддерживаться работниками организации.

С этой целью, как правило, создается специальная рабочая группа, в состав которой входят сотрудники организации, занимающие руководящие должности: представитель руководства, руководитель службы управления персоналом, руководители основных структурных подразделений, а также отдельные ведущие специалисты организации.

В качестве варианта, можно включить в рабочую группу представителя профсоюзного органа организации, чтобы с самого начала учесть позицию профсоюза и разделить с ним общую ответственность.

Наконец, к разработке стратегии могут и должны привлекаться сторонние специалисты, и даже научные организации. Будучи специалистами-экспертами, они привносят в работу знания, накопленные в ходе реализации аналогичных проектов в других организациях. В качестве координаторов они ускорили бы сам процесс разработки стратегии, что особенно важно там, где еще не накоплен достаточный опыт реализации подобной работы.

Однако общее число членов рабочей группы не может превышать 10–12 человек, так как участники группы должны тесно сотрудничать между собой «лицом к лицу». Во избежание возможного недопонимания желательно также заранее предусмотреть регулярное обсуждение и обмен мнениями между членами рабочей группы и руководством организации.

Основные моменты стратегии могут широко обсуждаться в коллективе, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс. В этой связи для успешной деятельности рабочей группы полезно систематически выявлять отношение работников к различным аспектам деятельности организации с помощью проведения регулярных опросов. Наиболее целесообразной формой таких опросов является разработка специальных анкет, письменные ответы, на вопросы которых позволяют проанализировать степень удовлетворенности работой. Такие опросы позволяют составить представление о том, какие направления работы с персоналом вызывают неудовлетворенность работников и что, по возможности, следовало бы изменить или усовершенствовать.

Наконец, очень полезным для рабочей группы является изучение публикаций, посвященных проблемам стратегического управления персоналом, обмен мнениями с представителями других организаций, изучение опыта конкурентов и т.п.

Конечная цель деятельности рабочей группы заключается в разработке общей концепции стратегии управления персоналом организации и формулировании ее принципов в виде основных направлений политики управления персоналом. Вторым шагом, направленным уже на реализацию стратегии, является подробное раскрытие содержания ее положений и их возможное оформление в отдельные программы, положения, порядки, процедуры и т.п.

Дальнейшая работа по мониторингу и совершенствованию стратегии управления персоналом должна проводиться постоянно. Практика деятельности организаций показывает, что принципиальная смена стратегических ориентиров должна следовать с интервалами не менее 5–6 лет.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка и реализация стратегии – это эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 2000.
3. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. М., 2003.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М., 2001.
5. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997.
6. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
7. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2002.
8. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления, 2002.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
10. Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления, 2002.
11. Российская промышленность: институциональное развитие. Вып. 1. / Под ред. Т.Г. Долгопятовой. М., 2002.
12. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. СПб., 2001.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону, 1997.
14. Словарь русского языка. / Под ред. С.И. Ожегова. М., 1953.
15. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М., 1998.
16. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2001.
18. Чижов Н.А. Кадровые технологии. М., 2000.
19. Chandler A.D. Strategy and Structure. MIT Press, Boston, MA, 1962.

20. Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. // Sociology. 1972. № 6 (3).
21. Delery J.E., Doty H.D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions // International Journal of Human Resource Management. 1996. № 6.
22. Elvik W. Strategisches Personalmanagement. Munchenua. 1992.
23. Guest D.E. Personnel and HRM: can you tell the difference? // Personnel Management, 1989, January.
24. Kay J. Strategy and the illusions of grand designs, Mastering Strategy // Financial Times, 1999, 15 October.
25. MacDuffie J.P. Human resource bundles and manufacturing performance // Industrial Relations Review. 1995. № 48 (2).
26. Marchington M., Wilkinson A. Core Personnel and Development, Institute of Personnel and Development. London, 1996.
27. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy: Structure and process. McGraw-Hill, N.Y., 1978.
28. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston, MA, 1994.
29. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. N.Y., 1985.
30. Richardson R., Thompson M. The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review // Institute of Personnel and Development. London, 1999.
31. Schuler R.S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business // Organizational Dynamics. 1992. № 21 (1).
32. Storey J., Sisson K. Managing Human Resource and Industrial Relations. Buckingham, 1993.
33. Walker J.W. Human Resource Strategy. N.Y., 1992.
34. Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical perspectives for SHRM. // Journal of Management. 1992. № 18 (2).
35. Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA, 1992.

3.3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕКОНСТРУКЦИЯ

В период экономических реформ возникает острая необходимость в создании новых, ранее не опробованных практикой организационных форм, типов организаций, миссий, функций и целей, которые они осуществляют в среде, организационных структур, которые обеспечивают и поддерживают эти функции и цели. Сегодня много говорят о необходимости реконструировать, реструктурировать и т.п. отечественные организации и целые отрасли. Однако процессы идут с трудом, и одна из причин имеет отношение к современному состоянию науки об организациях, в частности к теме их проектирования и реконструкции.

Проект – это развернутый план построения или преобразования чего-либо. По отношению к организациям проектирование означает планы преобразования организации и ее частей с учетом изменений во внешней среде.

Таким образом, в центре внимания организационного проектирования и реконструкции (ОПР) находятся организационные изменения. В организациях и для организаций этим занимаются многие специалисты, каждый в своей области. При этом всегда есть потребность свести разнокачественные проекты воедино, например, финансовые проекты с проектами технико-технологических, производственных, социальных преобразований. Это серьезная координационная проблема, которая решается достаточно сплоченной проектной группой с единым пониманием главной задачи. Проектанты – руководители и исполнители (а это, в основном, работники организации и иногда внешние эксперты) – в первую очередь должны иметь схожие отправные позиции, а именно, модель организации, выбранную в качестве исходной для данного проекта. На этой основе достигается общее понимание схемы преобразований и формируются единые представления о конечных результатах и их оценка.

Мы будем различать:

1) практику ОПР – диагностику и проектирование конкретных организаций и их частей. Этим занимаются проектные группы и специалисты по организационному консалтингу;

2) науку о проектировании – теорию, опирающуюся на опыт исследований и диагностики и строящую модели систем «организация – среда» или «среда-организация» соответственно различным типам экономических, политических и культурных ситуаций. Эти модели предназначены для прогнозирования и планирования оптимальных (жизнеобеспечивающих) изменений и способов их осуществления в организации;

3) учебную дисциплину – как элементарную основу для подготовки менеджеров и специалистов, осуществляющих дальнейшее развитие практики

и науки ОПР в своей профессиональной деятельности.

Главное внимание мы сосредоточим на двух последних аспектах. Несмотря на то, что проектная тематика всегда была частью теорий, объектом которых в той или иной степени выступают организации, есть все основания считать ОПР отдельной теоретической областью.

Организационное проектирование вчера и сегодня

По возрасту теорию ОПР можно рассматривать как дважды молодую отрасль знания. На небосклоне отечественной науки она появилась в 70-х гг. (о чем пойдет речь ниже), но в силу своей некоммерческой направленности не получила достаточных условий, чтобы стать зрелой. Ее место постепенно занимает в чем-то близкая, но другая по экономической и социальной ориентации наука под названием «Дизайн организаций», развивающаяся на Западе примерно с того же периода времени¹.

В прежнее время дефицит научного знания в области проектирования организаций не ощущался так остро и имел иной характер. Отчасти это было связано с тем, что все организации, чем бы они ни занимались в период «плановой экономики», строились по единым канонам. Кроме общесоюзных, существовали отраслевые стандарты, определявшие возможные типы предприятий, их организационную структуру и соответствующую ей документацию: положения об отделах и службах, состав должностей, должностные инструкции.

В 70-х гг. стала остро ощущаться проблема диспропорции и технического отставания в развитии отраслей, что было неизбежным из-за сложившегося бюрократического подхода к организационному строительству и проектированию, чрезмерной унификации и стандартизации, губительно сказывавшихся на качестве управленческих решений и их исполнении.

Жизнь показала, что издержек, вызванных слепотой бюрократического подхода, можно избежать, если в организационном строительстве обозначить стадию ОПР. Однако это было трудным делом, поскольку разрабатывавшиеся в то время экономические и технические проекты почти не учитывали необходимость изменений в самой организации как системе, ей отводилась роль средства исполнения и обеспечения таких проектов.

Появившиеся и ставшие доступными в этом году фундаментальные работы Р. Акоффа, С. Янга, У. Кинга и Д. Клиланда и других западных ученых, занимавшихся темой ОПР на основе системного подхода, ускорили появле-

¹ В переводе с английского «дизайн» – это проект, проектирование. Нормальная (взвешенная) позиция российского ученого, работающего в этой области, по-видимому, заключается в разумном синтезе всего полезного, что сделано в данной области у нас и за рубежом. Так мы и поступим, сохранив, однако, право в дальнейшем называть ОПР «дизайном организаций» или «организационным дизайном».

ние новой области в отечественной науке. Одной из основополагающих работ стала монография Л.С. Пузыревского «Основы организационного проектирования», в которой ОПР рассматривается как построение системных моделей организационных систем, включая типовые проекты рабочих мест, отдельных участков, функциональных служб, организационных структур и многое другое [Пузыревский, 1975].

О полноценной теории ОПР в то время можно говорить с большими оговорками, поскольку появление этой и других работ по проектной тематике было вызвано в немалой степени потребностью систематизировать огромные массивы нормативной информации, сопровождавшей создание и преобразование организаций.

В качестве иллюстрации сложности задач ОПР в системной разработке проектной документации, а также для дальнейших сравнений приведем общую схему состава оргпроекта по работе [Пузыревский, 1975, с. 38–42], которая в силу своей уникальности и малого тиража в наши дни стала библиографической редкостью.

Состав комплексного оргпроекта производственного объединения, предприятия

1. Общая характеристика организационной системы.
 - 1.1. Общая характеристика предприятия.
 - 1.2. Производственная программа предприятия.
 - 1.3. Организационная структура предприятия.
 - 1.4. Организационная характеристика генплана предприятия.
 - 1.5. Расчет общей численности промышленно-производственного персонала.
 - 1.6. Расчет общей экономической эффективности оргпроекта предприятия.
2. Общий раздел оргпроекта управляющей подсистемы предприятия.
 - 2.1. Общая характеристика управляющей подсистемы.
 - 2.2. Организационная структура.
 - 2.3. Функции подразделений управляющей системы.
 - 2.4. Численность ИТР и служащих по подразделениям.
 - 2.5. Общая планировка управленческих подразделений.
 - 2.6. Информационная система.
 - 2.6.1. Общая характеристика информационной системы.
 - 2.6.2. Система шифров.
 - 2.6.3. Сводный перечень документов с указанием количества и маршрутов, обращающихся в системе.
 - 2.6.4. Альбом форм документов.
 - 2.6.5. Сводный перечень документов постоянного пользования.
 - 2.6.6. Сводный перечень недокументированных сообщений.

- 2.6.7. Матрица потоков информации.
- 2.7. Технология управления.
 - 2.7.1. Общая характеристика технологии управления.
 - 2.7.2. Перечень управленческих процедур с указанием трудоемкости по видам работ.
 - 2.7.3. Альбом карт управленческих процедур.
 - 2.7.4. Организационно-информационная модель.
 - 2.7.5. Сводный перечень задач, решаемых с помощью ЭВМ.
 - 2.7.6. Задания на разработку программ для ЭВМ.
- 2.8. Организация труда управленческого персонала.
 - 2.8.1. Общая характеристика организации труда.
 - 2.8.2. Сводная ведомость рабочих мест.
 - 2.8.3. Альбом карт организации труда на рабочем месте.
 - 2.8.4. Общая характеристика условий труда.
 - 2.8.5. Сводная ведомость средств механизации, оргтехники.
 - 2.8.6. Общее задание на разработку систем связи, сигнализации, перепланировки и т.п.
 - 2.8.7. Система материального и морального поощрения ИТР и служащих.
3. Оргпроект организационно-технической подсистем.
 - 3.1. Общая характеристика.
 - 3.2. Производственная структура предприятия.
 - 3.3. Расчет производственных мощностей.
 - 3.3.1. Сводная ведомость оборудования.
 - 3.3.2. Сводная ведомость численности рабочих с разбивкой по профессиям и квалификации.
 - 3.4. Производственный процесс в пространстве.
 - 3.4.1. Общая характеристика производственного процесса.
 - 3.4.2. Схема размещения производственных помещений.
 - 3.4.3. Схема производственных потоков.
 - 3.4.4. Сводный расчет объемов грузопотоков и трудоемкости их обработки.
 - 3.5. Производственный процесс во времени.
 - 3.5.1. Общая характеристика производственного процесса по изделиям.
 - 3.5.2. Расчет длительности производственного цикла.
 - 3.5.3. Расчет заделов и незавершенного производства.
 - 3.6. Организация труда.
 - 3.6.1. Общая характеристика организации труда.
 - 3.6.2. Сводная ведомость, характеризующая формы организации труда по подразделениям.
 - 3.6.3. Общая характеристика организации заработной платы, материального и морального поощрения (стимулирования).

3.6.4. Сводная ведомость применяемых форм заработной платы и материального стимулирования.

3.6.5. Расчет фонда заработной платы.

3.6.6. Положение об основных формах заработной платы.

3.6.7. Положение об основных формах социалистического соревнования.

3.6.8. Сводная ведомость рабочих мест.

3.6.9. Сводный перечень необходимой оргоснастки.

3.7. Условия труда и техника безопасности.

3.7.1. Общая характеристика условий труда и техники безопасности.

3.7.2. Сводная ведомость условий труда и техники безопасности.

3.7.3. Типовые режимы труда и отдыха.

4. Методы управления.

4.1. Подсистема административного и организационного управления.

4.1.1. Система регламентации управления.

4.1.2. Графики трудового распорядка в органах управления.

4.1.3. Порядок подготовки и доведения до исполнителей приказов и распоряжений.

4.2. Подсистема экономического управления.

4.2.1. Общая характеристика подсистемы экономического управления.

4.2.2. Положение о хозрасчете основных подразделений.

4.2.3. Положение о хозрасчете вспомогательных подразделений.

4.2.4. Система премирования по категориям ППП.

4.3. Подсистема социально-психологических методов управления.

4.3.1. Общие и специальные требования к управленческим кадрам.

4.3.2. Система повышения квалификации кадров.

4.3.3. Система информации коллектива о положении дел.

4.3.4. Система продвижения кадров.

4.3.5. Система морального поощрения.

4.3.6. Мероприятия по преодолению существенных различий между трудом умственным и физическим.

Из-за отсутствия возможности привести схему целиком, ограничимся кратким перечислением заголовков последующих разделов. Далее идут: (1) оргпроекты подсистем общего управления: технико-экономическое планирование, оперативное планирование и регулирование производства, учет, комплексное развитие производства, интегрированная обработка информации, общее (линейное) руководство; (2) оргпроекты управляющих блоков функциональных подсистем: подготовка производства, материально-техническое снабжение, оборудование, технический контроль, персонал, сбыт; (3) оргпроекты цехов (подразделений) основного производства: общая характеристика, управляющая система цеха, организационно-техническая система цеха, производственный процесс в пространстве и во времени, организация

труда, условия труда и техника безопасности; (4) оргпроекты цехов (подразделений) вспомогательного производства.

Отметим особенности приведенной схемы. Любой проект имеет свою цель и логику ее осуществления. ОНР 70-х гг. осуществлялась на основе генеральных планов развития народного хозяйства, отрасли и вытекавших из них генпланов самого предприятия. Научно-исследовательские подразделения Госкомтруда, Госстандарта и Госстроя разрабатывали общие нормативы (госты, осы и т.п.) экономической эффективности, трудоемкости и трудовых затрат, оплаты труда, на основе которых определялась численность и квалификация персонала.

Несмотря на комплексность и глубину проработки, этот подход по современным меркам имел одну особенность — всеобъемлющий нормативизм.

Успешность усилий уложить основополагающие принципы статики и динамики организаций в рамки незыблемых норм и стандартов обратно пропорциональна степени погруженности организации в рыночные отношения.

Жизнь заставляет отходить от унификации и старых норм, что, конечно, не означает отрицания стандартизации как таковой. Какие-то стандарты (налоги, юрисдикция, безопасность и др.) предъявляют организациям контролирующие государственные органы, они остаются неизменными и независимыми. Другие — идут от технологии и могут быть предметом организационного нормотворчества, также как и третьи, которые исходят от спроса и взаимоотношений с рыночным сообществом.

Например, известный отечественный специалист Б.З. Мильнер, работающий в области ОНР с 70-х гг., в одной из работ последних лет определяет в самом общем виде основные методологические позиции ОНР на современном этапе следующим образом. Проектирование должно начинаться с целей организации, рассматриваемой в качестве многоцелевой системы, а нормативные элементы должны быть отнесены к эффективности организации, которая определяется количественными и качественными показателями производительности, экономичности, адаптивности, гибкости, оперативности и надежности [Мильнер, 1998].

Требования, предъявляемые к рыночным организациям, с одной стороны, исходят из изменчивых и малопредсказуемых объективных условий (внешняя рыночная среда). С другой стороны, они определяются субъективными позициями участников организации (список таких участников, как известно, не исчерпывается только членами организации). Суть этих требований, или желаемых состояний организации, выраженных в ее стратегических целях (главных функциях), для предпринимательских организаций сводится к выживанию². Если исключить экстремальные случаи, то выживание предпола-

² Надо заметить, что выживание для организаций такого типа — это естественный образ жизнедеятельности, имеющий мало общего с драматизмом выживания человеческого.

гает адаптивные стратегии поведения, в рамках которых можно прийти к жизнеобеспечивающим показателям. Именно эти показатели находятся в центре внимания как главные, нормативные – и то условно, поскольку они являются проектными, т.е. предполагается, что они соответствуют выбранной стратегии. Но вполне допустимо, что сама стратегия даже в намеченном интервале времени может корректироваться или полностью изменяться.

Рыночные организации имеют определенную свободу выбора и нормотворчества для самих себя, что весьма положительно для их развития. Но при всем этом им приходится вести системный учет многих разнокачественных параметров, что значительно усложняет практику ОПР.

Организации вынуждены начинать процедуру проектирования с аналитических прогнозов и разработки собственной стратегии, содержание проектов становится многоаспектным, в нем могут встречаться элементы вероятностно-условного (contingency) качества.

Это переводит теоретическое обоснование ОПР на более высокий уровень, требующий системного синтеза информации и фундаментальных знаний, поставляемых разными науками. Поэтому разработка теоретических основ ОПР на современном этапе остается пока нерешенной проблемой.

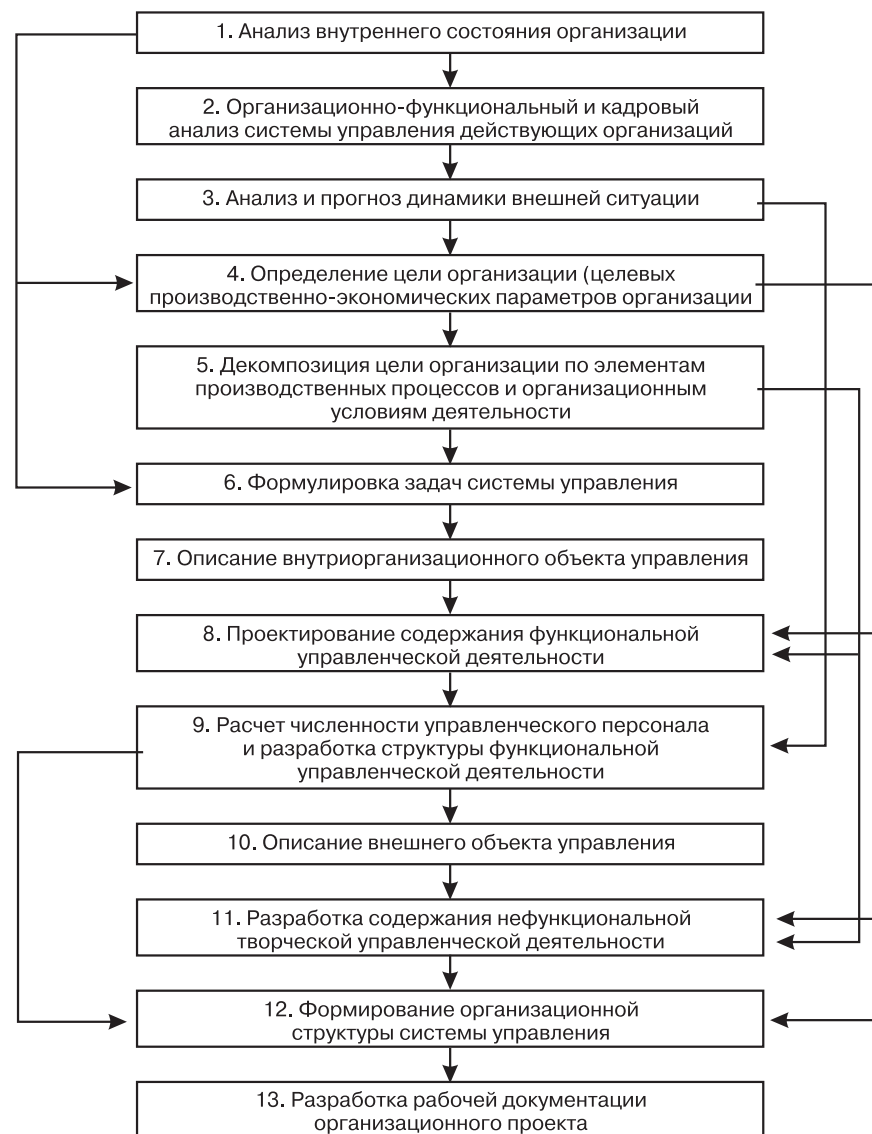
В настоящее время в отечественной литературе практическая линия ОПР заметно преобладает над теоретической. Тема реконструкции, реструктуризации представлена в публикациях отечественных авторов на описательном и методическом уровне. Но лишь немногие работы обобщают опыт и описывают алгоритмы проектных процедур [Тренев, 1998], еще меньше тех, которые развивают теоретические основы ОПР, учитывая рыночный характер проектируемых объектов [Мильнер, 1998].

Главное отличие этих подходов от ОПР 70-х гг. состоит в том, что в них в основу методологии ОПР положены собственные цели организации, которые она разрабатывает на основе диагностики внешней и внутренней среды. В качестве иллюстрации представим алгоритм ОПР, разработанный В.С. Соловьевым [Соловьев].

Несмотря на определенную модификацию (в сравнении с прошлыми разработками) и разворотом на сторону рынка, отечественные теоретические разработки ОПР пока не могут считаться полноценным подспорьем в деле проектирования и реконструкции российских организаций.

Во-первых, их очень мало, в силу чего трудно сегодня говорить о разви-

Нельзя забывать, что организацию надо рассматривать не только как социальную, но и техническую и даже, возможно, биологическую систему. Т.е. организация – это не только «Я», «Мы» или «Они»; это сущность, живущая своей собственной жизнью. Ее поведение в своей среде гораздо примитивнее человеческого. Ее рациональность отличается от человеческой, ее внешняя регуляция – другая (собственное лицо и особое правовое поле), сами люди организации по вопросу ее выживания резко расходятся и т.д. и т.п.



тии этой области именно в научном направлении. Теории как таковой пока не существует, формулируются методологические принципы ОПР в самом общем и абстрактном виде либо предлагаются отдельные авторские модели и методы проектирования и реконструкции, причем отнесенные только к

промышленным предприятиям. Нужны теории среднего уровня, с одной стороны, обобщающие известные и практически опробованные методы и подходы, а с другой – определяющие проектные принципы моделирования организаций разного профиля.

Во-вторых, в сфере образования ОПР редко встречается в целостном виде; в большинстве программ обучения она распределена по различным базовым курсам: теории организации, организационного поведения [Гибсон, 2000], стратегического менеджмента [Акофф, 1985; Ансофф, 1989] и некоторых других.

В-третьих, существует несоответствие между потребностями практической сферы и научной идеологией теоретиков проектирования, которая с прошлых времен остается внутренне ориентированной на масштабный и повсеместный организационный рост и развитие, что для большинства отечественных предприятий – несбыточная мечта.

Теперь обратимся к зарубежному опыту – дизайну организаций. В книге «The Science of Artificial» Г. Саймон характеризует дизайн как главную процедуру в науках об искусственном. Это направление, ранее существовавшее в рамках теории организаций, к середине 90-х гг. оформилось в самостоятельную научную дисциплину. За рубежом дизайн организации преподается в вузах, опубликованы учебники, ставшие популярными, выдержавшие не одно издание [Robey, 1994]. Специалисты обсуждают позитивные перспективы, ведь это направление, во-первых, сохранило качества теории, во-вторых, в значительной степени обращено к практике и, в-третьих, может рассматриваться в качестве теоретической базы организационного консалтинга, весьма востребованного в наши дни [Handbook, 1981; Monge, 1993; Pasmore, 1994].

Не меньшие перспективы у дизайна как учебной дисциплины. Как отмечает один из ведущих специалистов в этой области: «Два последних десятилетия организационный дизайн пришел к тому, чтобы представлять академическую специальность, которая исследует соотношение различных конфигураций структур, процессов и технологий выбранным организационным величинам на выходе, как правило, определяющим организационную эффективность. Эта специальность привносит нормативную составляющую в описательную и объяснительную функцию традиционной науки об организациях. Организационный дизайн ищет пути конструирования организационных форм для достижения эффективности организации» [Monge, 1993].

Предметом дизайна организаций являются модели, описывающие, как сказано выше, различные варианты комбинаций структур, функций и целей, технологий, состояний среды и т.п. Ведущей темой выступает эффективность организации в целом и ее способность удовлетворять критериям тотального качества в быстро меняющихся условиях турбулентной среды.

Например, в зависимости от типа и состояния среды можно предложить не одну, а несколько моделей для проектирования конкретной орга-

низации, которые могут отвечать предъявляемым требованиям. Это свойственно организациям – открытым системам, на них распространяется принцип эквивиальности, сформулированный Д. Катцом и Р. Каном [Katz, 1978], а также соответствует принципу «ситуативности–условности» (contingency theory) [Lawrence, 1967], из которого следует, что *не существует единого метода проектирования организации* (как это подразумевалось в классических концепциях).

Исходной идеей здесь является не унификация, а «организационное многообразие», позволяющее подбирать и конструировать для организации наиболее подходящие проектные варианты из множества известных. Теория дизайна, которая обобщает опыт организационной диагностики и консалтинга, выступает в роли информационного банка, содержащего первично обработанные блоки будущего проекта. Например, различные способы структуризации (департаментализации, централизации и децентрализации, контроля и др.), подвергаются анализу:

- возможностей обеспечивать в разных режимах основные функции организации;
- их способности к порождению внутренних конфликтов;
- их влияния на взаимоотношения организации с разными элементами внешней среды;
- их возможностей в сфере управления и самоуправления;
- их экономических характеристик т.п.

Этот список может быть продолжен. Такой блочный метод позволяет учитывать в будущих проектах организаций индивидуальные нюансы, способствует усилению адаптивных качеств и более комплексно позиционирует организации в изменчивой среде.

Теоретическим базисом дизайна была и остается теория организаций; в определенном смысле дизайн организаций можно рассматривать в качестве одной из версий (а не отдельного раздела) этой теории. По этой причине внешне общий план содержания этих двух как научных, так и учебных дисциплин идентичен: темы организационной среды, функций, целей, эффективности, структуры, жизнеспособности и др. присутствуют в обоих случаях. Однако внутреннее содержание тем в дизайне и классической теории организаций различается. В связи с этим отметим одну важную особенность дизайна.

В дизайне организация рассматривается как целостная система, охватывающая только ее *ключевые* элементы и процессы. Выбор последних определяет тот или иной тип дизайна или его подход.

Известный американский специалист Дж. Коттер является автором метода диагностики организаций, который опирается на выявление ключевых процессов в организации. На этой основе он выделил основные темы диагностики и дизайна: внешнее окружение организации, человеческие ресурсы, формальная организационная атрибутика, внутренняя социальная сис-

тема, организационная технология, доминирующие коалиции [Kotter, 1978].

Примерный круг ключевых тем дизайна, как в исследовательском, так и в учебном варианте выглядит следующим образом:

- ◆ уточнение компонентов общей и специфической сред организации;
- ◆ проектирование ниши и определение стратегического направления будущих изменений;
- ◆ выбор критериев эффективности;
- ◆ дизайн функций и целей организации;
- ◆ определение и типологизация реально действующих структур организации;
- ◆ определение величин параметров структур;
- ◆ определение величин диапазонов контроля;
- ◆ построение технического ядра и технологической структуры;
- ◆ определение линий и штабов;
- ◆ дизайн рабочих мест;
- ◆ проекты кадровой политики.

Следующая особенность дизайна организаций такова. Здесь существенное значение имеет углубленная организационная систематика, особенно в той ее части, которая относится к типологиям организаций по признаку профиля основной деятельности. Несмотря на то, что в этой дисциплине присутствует теоретическая составляющая, выражающая общее, свойственное организационным объектам любого профиля деятельности, как бы отдельно существуют типовые модели – финансовые, производственно-коммерческие, торговые и сервисные типы фирм; образовательные, здравоохранительные, социальные и др. учреждения, а также различные типы организаций, выделенные по формам собственности и финансового обеспечения.

Организационная наука и ОПР.

Проблема целостности и организационных архетипов

Рассмотрим вопрос о месте ОПР в комплексе наук, исследующих организации. В качестве критерия сравнения мы выбрали системную целостность организации, точнее то, как она явно или неявно трактуется в разных организационных концепциях и научных дисциплинах. С теоретической точки зрения решение проблемы целостности является для ОПР ключевым моментом, поскольку любые проекты всегда несут в себе изменения, угрожающие уже сложившейся целостности. Только удачные проекты не столько нарушают эту целостность, сколько переводят ее с одного уровня на другой.

Теоретическая область, которую мы рассматриваем как основу, носит общее название «наука об организациях», или «организационная наука». Это комплекс более или менее связанных между собой отраслей знания об организациях, с одной общей особенностью. Все они выстраивают свои конструкции, опираясь на представление об организации как *целостной системе*,

исходя при этом явно или неявно из разных представлений о целостности и средств ее обеспечивающих.

Таковыми являются не только базовые концепции – теории организации и организаций, «организационное поведение», но и все в теоретическом смысле относящиеся к ним дисциплины, включая различные спецификации менеджмента и ОПР. Это объясняется тем, что даже самая узкая и специализированная область управления в организации вынуждена учитывать границы, ресурсы и потенциал стабильности не только своего собственного организационного объекта, но и всей организации целиком.

Это требование сегодняшнего дня. Постановка и решение проблем управления «вообще», вне рамок организаций, без учета их границ и профилизации, характерные для раннего периода научного менеджизма, уже исчерпали себя. Иными словами, период изучения «организации (и управления) вообще» закончился, наступило время исследования проблем конструкции и реконструкции организаций «под ключ» и «под заказ», что требует иных теоретических и конкретных подходов.

Как уже говорилось, самостоятельность организационного проектирования или дизайна относительна, эта область и исторически, и содержательно зависит от теоретических дисциплин, таких как теория организации и др., или, по крайней мере, опирается на теоретические предпосылки, выражающие то или иное понимание организаций. В конечном счете, это понимание упирается в организационные архетипы (если следовать веберовской традиции – «идеальные типы организации»), которые сформировались в те или иные периоды организационной жизни общества.

В 70-е гг. целостность организации (предприятия в целом, его информационной, производственно-технической, управленческой и других подсистем) трактовалась в контексте ее принадлежности более сложной организационной системе отраслей и всего народного хозяйства страны. Другими словами, отдельные организации (предприятия) представлялись по многим своим спецификациям частями сложной системы, сфокусированной на генеральных целях.

Такое понимание целостности предполагает четкую иерархию целей (генеральный план развития), на вершине, которой располагалась идеологически незыблемая доктрина успеха, например, «всемерное повышение эффективности производства и благосостояния трудящихся». Осознание этой высшей цели требует особого понимания организации, поскольку она выступает как одно из основных средство ее достижения. Этот организационный архетип и организационный идеал можно сформулировать примерно так: *«организация как совершенное сочетание людей, техники и рационального управления»*.

Угрозы нарушения целостности, выразившиеся в диспропорциях развития экономики страны, виделись, главным образом, в отставании отдельных организаций от заданных темпов развития и в недостаточном исполне-

нии общегосударственных стандартов и норм. Последние, в свою очередь, считались бесспорными, обеспечивающими единственно верный вариант развития всей общественной системы.

Огромное количество нормативной документации, выпускавшееся в то время, требовало систематизации и автоматизированного учета. Поэтому в 70-е гг. большие надежды возлагались на повсеместное внедрение АСУ (автоматизированных систем управления). Это, по-видимому, и считалось главным средством обеспечения целостности всей организации народного хозяйства.

Похожий образ идеальной организации присутствует в сознании многих специалистов и в наши дни. Он получил свое теоретическое продолжение и развитие в теории организации, которая в нашей стране приобрела развитие и образовательный статус в начале 90-х гг. Однако в наши дни пришло понимание отдельности или относительной автономности целей организаций от генеральных целей народного хозяйства, если таковые вообще существуют в реальности. Степень осознания и принятия этой автономности определяет позиции специалистов по шкале, на которой «экономический либерализм» и «государственное управление экономикой» выступают в качестве крайних позиций.

В рыночных условиях организация, даже максимально приближаясь к идеалу — совершенному сочетанию людей, техники и рационального управления, — вполне может оказаться несостоятельной. С рынком пришло другое понимание целостности, другие архетипы и теоретические концепты. Выяснилось, что рыночные предприятия — многоцелевые системы и конфронтация целей даже на самом высшем уровне в них неизбежна, так же как сомнительна польза от иерархии целей как единственного средства обеспечения целостности. Организационный рационализм имеет свои границы.

ОПР, конечно, существует во всех и для всех организаций. В данном случае мы говорим об организациях, занимающихся бизнесом, организациях предпринимательского типа, организациях, в которых стратегии определяются рыночными показателями. Для таких организаций успешность стратегий, в конечном счете, сводится к двум категориям показателей, которые можно обозначить как «прибыльность» и «тотальное качество» и которые позволяют удерживать и по возможности усиливать рыночные позиции.

Хотя в производственно-коммерческих циклах предприятий прибыльность и качество связаны между собой, в действительности именно их интеграция является основной проблемой рыночных организационных проектов. Как спроектировать или реконструировать организацию так, чтобы, не нарушая общей целостности организационной системы, продолжительное время удовлетворять показателям качества и прибыли, которые предъявляет к организациям рынок?

Ясно, что при современной динамике рыночной среды тщательной проработки целей и их признания участниками, рационального планирования, соответствующей реструктуризации и т.п. недостаточно не только для обес-

печения целостности организации, но и бизнеса, который она осуществляет. Иными словами, целостность организации оказывается зависимой от целостности ее позиций на рынке. Чтобы их сохранить и, по возможности, усилить, нужно жертвовать своей внутренней целостностью.

Так, целостность и стабильность корпорации может быть обеспечена за счет целостности компаний и фирм, входящих в ее состав; какие-то из них подвергаются комплексной диверсификации, другие частично реконструируются, а от некоторых можно вообще отказаться. Примером может служить известный проект системы «стратегических бизнес единиц», разработанный бостонскими специалистами в начале 70-х гг. для корпорации General Electric. По этому пути пошли некоторые зарубежные производственно-торговые компании, работающие в настоящее время на российском рынке.

В свою очередь, дизайн организаций, который, с одной стороны, опирается на теорию стратегического планирования корпораций, а с другой — на теорию организаций, выработал вариативное отношение к профилю проектируемых объектов. Для корпораций профиль деятельности вполне может не быть фиксированным и жестко планируемым. Это, собственно, и открывает возможности для диверсификации производства и других видов деятельности. Как подчеркивает И. Ансофф: «если фирма хочет поддерживать свое расширение, ее руководство должно постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к набору видов деятельности новые и отсекают те, которые больше не согласуются с ориентирами роста фирмы» [Ансофф, 1989, с. 81].

Четкая ориентация на качество и прибыль — необходимый атрибут проектов современных организаций. Этого, однако, оказывается недостаточно. Нужна специфическая проектная идеология, увязанная с теорией и практикой, формирующая у профессионалов особый тип организационного сознания.

Изучая различные версии теории организаций (она, в отличие от теории организации, в большей степени ориентирована на рыночные характер своих объектов), можно заключить, что организационный архетип деловых и других организаций — не «один на всех», их оказывается, довольно много. Согласно Г. Моргану [Morgan, 1986] наибольшее распространение в обществе получили примерно 8 организационных метафор, или имиджей организаций:

- ♦ Организации—машины. Как и машины, они состоят из множества взаимодействующих частей. Менеджеры видят себя организационными механизмами, соединяющими все части вместе, с тем, чтобы машина делала то, что от нее требуется.

- ♦ Организации—организмы. Они существуют в среде. Части организации — это органы. Менеджеры организма обеспечивают гибкость с тем, чтобы организм мог адаптироваться.

- ♦ Организация—мозг. Она целиком зависит от интеллекта, способности учиться. Менеджеры призваны усилить информационные способности организации с тем, чтобы она могла обучаться.

♦ Организации—культуры. В них действуют идеи, ценности, социальные нормы, ритуалы и вера. С помощью культуры люди творят и воспроизводят мир, в котором живут. Менеджеры — отливщики культурных форм. Они внедряют их в практическую жизнь.

♦ Организации—политические системы. Они носители конфликтов интересов. Партии со своими интересами конфликтуют и, добиваясь власти, «заказывают музыку». Менеджеры — политические деятели «в чистом виде», но при этом стараются разрешать конфликты по возможности конструктивно.

♦ Организации—«психушки». Люди — заложники своих идей, надежд, стереотипов мышления, порожденных в сфере бессознательного. Менеджеры «освобождают» индивидов с тем, чтобы организации, где люди «отбывают свои сроки», получали бы выгоду от их творчества.

♦ Организации — изменчивые потоки, сложные сочетания структур и процессов.

♦ Организации — это как средство доминации. Этой черте организации обязаны тому, что они имеют власть и контроль над индивидами и обществом.

Во многих реальных организациях можно усмотреть признаки всех восьми метафор, они проявляются в разной степени, в зависимости от профилей деятельности и от той корпоративной идеологии и психологии, которая в них существует. Таким образом, в основании теории или конкретного проекта может лежать не один, а несколько образов и даже больше, чем восемь, а целостное восприятие организации возможно как сочетание или единство нескольких относительно независимых образов.

Эти образы, характеризующие понимание идеального типа организации теоретиками, заказчиками проектов, дизайнерами можно свести к нескольким архетипам, которые могут быть представлены как гармоничные сочетания образов ключевых объектов с варьирующейся ценностной акцентуацией. Например: {«люди», «техника», «партнерство», «прибыль и качество»}; {«люди», «информация», «совершенный интеллект» «эффективный бизнес»}; {«люди», «культурные образцы», «вера», «достоинство»}; {«люди — законы — социальный порядок — социальная стабильность»}; {«люди — законы — власть — общее благосостояние»} и т.п.

Если задать вопрос, как мы видим будущую организацию, которую проектируем, то представленные метафоры отражают возможные варианты направлений дизайна. Вместе с тем они открывают нам целое проблемное поле.

Почему многие организационные проекты периода реформ оказываются непродуктивными? Только ли дело в коррумпированных руководителях и недостаточно последовательных, квалифицированных и добросовестных исполнителях? Каким идейным и теоретическим ресурсом обладают заказчики проектов и специалисты-проектанты, и дизайнеры организаций? Почему есть доля правды в ходячих шутках: «Что бы мы ни производили, все равно получается АК» или «Какую партию ни создавай, получается КПСС» и т.п.

Ценностные ориентации, представленные организационными метафорами, в какой-то степени приоткрывают завесу сферы организационного бессознательного — ту среду, в которой живут инертные организационные архетипы. Иногда они, помимо других факторов наших неудач, создают препятствия многим начинаниям, необходимым в любой реформаторской деятельности. Вместе с тем, эти образы, или более расширительно — *организационная мифология*, — являются *полноправными агентами проектной деятельности, такими же, как и теоретическое знание* и практические навыки, которые организационная мифология подкрепляет и стимулирует.

Таким образом, недооценивать значение организационных архетипов, особенно в предпроектной фазе дизайна и ОНР, невозможно. Какова же в этом случае будет позиция проектантов? Если рассмотреть дизайн в качестве теории проектирования конкретных организаций, то в силу своего «блочного» принципа она охватывает многие варианты организационной конструкции и потому не привязана к какому-то одному организационному архетипу. Напротив, в ее арсенале предполагается наличие самых различных вариантов организационных идеалов, отношение к которым у проектантов, на наш взгляд, должно быть нейтральным или даже «коллаборационистским». Это обстоятельство еще раз подчеркивает важность этой темы для и подготовки кадров в области ОНР.

Исследование структуры архетипов — относительно новая и весьма интересная область организационной науки, которая пока еще ожидает своего развития. Поскольку речь идет об особом, российском менталитете и о фундаменте, в котором архетипы играют роль столпов, использовать зарубежный опыт, в том числе и опыт исследования глубинных свойств организационного сознания и мышления, можно лишь с большими оговорками. А такой опыт имеется.

В США подобное направление обозначилось в начале 80-х гг. Р. Акофф в книге «Планирование будущего корпорации» вводит понятие «идеализированный проект», т.е. такой, к осуществлению которого можно лишь приближаться, но достижение которого полностью невозможно. Этим самым он признает значение организационных архетипов в проектной деятельности, правда, в том случае, когда они осознаются самими проектантами.

Наиболее же заметная работа принадлежит Я. Митроффу [Mitroff, 1983] и имеет намеренно двусмысленное название: «Stakeholders of the Organizational Mind»³. В ней проводится сравнительный структурный анализ организационных архетипов и архетипов личности (бизнесменов и менеджеров) с опорой на теории личности (К.Г. Юнга и некоторых его последователей). Я.

³ В переводе с английского stakeholders может означать и «держатели ставок» и «поддерживающие столпы». Когда речь идет об организациях, то в силу вступает первый смысл, когда — об области психики, то второй, архетипический.

Митроффа интересовал вопрос о сходстве или изоморфизме этих двух, казалось бы, различных по своей природе и сущности структур. Хотя его исследование породило больше вопросов, чем ответов, один ответ оно все же дало. Связь, структурное сходство архетипов сознания и типов организации все же существует. Иначе и не может быть, ведь наша психика — это тоже организация.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М., 1985.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989.
3. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Доннелли Дж.Х.* — *мл.* Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
4. *Мильнер Б.З.* Теория организаций. М., 1998.
5. *Пузыревский Л.С.* Основы организационного проектирования. Л., 1975.
6. *Соловьев В.С.* Организационное проектирование систем управления. М.— Новосибирск, 2002.
7. *Трнев В.Н., Ириков В.Я., Ильдеменов С.В., Леонтьев С.В., Балашев В.Г.* Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М., 1998.
8. *Handbook of organizational design. Vol.1–2., ed. P.S. Nystrom, W.H. Starbuck, 1981.*
9. *Katz D., Kahn R.L.* The Social Psychology of Organizations. N.Y., 1978.
10. *Kotter J.P.* Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention. Addison Wesley, 1978.
11. *Lawrence P.R., Lorsch J.W.* Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Cambridge, 1967.
12. *Mitroff J.J.* Stakeholders of Organizational Mind. S.Fr., 1983.
13. *Monge P.R.* (Re)Designing Dynamic Organizations. in — Organizational Change and Redesign- ed. G.P. Huber, W.H. Glick. N.Y. 1993.
14. *Morgan G.* Images of organization. Calif., 1986.
15. *Pasmore W.A.* Creating Strategic Change. Designing the Flexible High-Performing Organization. N.Y., 1994.
16. *Robey D, Sales C.A.* Designing organizations. Miami, 1994.

3.4. РЕКРУТИНГ В РОССИИ: ПОДХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Понятие «рекрутинг» или «рекрутмент», подобно многим другим бизнес-терминам, пришло в наш язык из английского. В переводе термин «recruitment» означает: а) вербовка, набор новобранцев в армию; б) комплектование личным составом. Рекрутер (recruiter), следовательно, в первоначальном значении вербовщик.

О новизне этого вида профессиональной деятельности в России говорит до сих пор непривычное и не вполне устоявшееся для делового русского уха название профессии: соответствующие кадровые агентства и их деятельность называются и рекрутерскими, и рекрутментскими, и рекрутинговыми (все это — кальки с английского); а специалист в сфере поиска и подбора персонала именуется то рекрутером, то рекрутёром, а то и вовсе рекрутом, при этом сам смысл этой деятельности меняется с точностью наоборот.

Одно из определений рекрутмента (рекрутинга), встречающееся в отечественной литературе, формулируется как «деятельность по созданию условий для заполнения вакансий у компании-заказчика компетентными специалистами, соответствующими требованиям заказчика». Иными словами, это деятельность по поиску, оценке, подбору специалистов — кандидатов на соответствующие вакантные позиции в организации.

Этот вид предпринимательства в России существует с начала 90-х гг. XX в. Именно с этого времени в стремительно меняющейся России четко обозначились новые направления и/или новые технологии деятельности. Это относилось к производству товаров, к предоставлению услуг, изменивших само содержание и стиль деловых отношений в нашей стране. Естественно, речь идет о западном опыте, который открывая железный занавес Россия начала осваивать и ассимилировать. Не менее стремительно менялись и кадровые службы в различных организациях, особенно коммерческих.

На смену пресловутым «первым отделам» или отделам кадров, занимающимся исключительно делопроизводством, дисциплиной и графиками отпусков, приходили службы управления персоналом во главе с директором (менеджером) по персоналу, в ведение которых входили: поиск необходимого персонала; оценка вновь приходящих сотрудников; адаптация и аттестация; обучение и повышение квалификации; тренинги профессионального и личностного роста; материальное стимулирование и мотивация; планирование карьерного роста сотрудников; работа с возникающими конфликтными ситуациями и др. Наиболее продвинутые российские организации, вслед за западными фирмами, стали формировать службы управления персоналом как стратегического партнера в управлении бизнес-процессами.

Сформировавшийся запрос на рекрутинг потребовал известной специализации, и за короткое время в одной только Москве в первой половине 90-х

гг. появилось около трехсот агентств, профессионализирующихся на подборе персонала. В дальнейшем рекрутерский бизнес стремительно развивался и в регионах: агентства по подбору персонала одно за другим стали появляться в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Самаре и других городах.

Российская специфика породила и особенности становления и развития этого вида предпринимательства в нашей стране. На Западе первые рекрутерские агентства появились путем отделения от консалтинговых и аудиторских фирм, которые в ходе осуществления своей обычной деятельности сталкивались с некоторыми кадровыми проблемами заказчика и брались за их разрешение. Таким образом, «созревание» рекрутерских агентств происходило во многом параллельно с «созреванием» заказчика, что существенным образом способствовало быстрому росту признания и профессионализма агентств.

В нашей стране рекрутерские агентства начали появляться сразу именно в этом качестве, минуя стадию консалтинга. Особенно тяжело пришлось первым агентствам отечественного происхождения. Они были вынуждены браться за обслуживание одного из двух типов компаний, каждый из которых был по-своему неудобен.

Первый тип, представленный практически исключительно западными компаниями, являл собой искушенного и требовательного заказчика, привыкшего к высоким стандартам деятельности рекрутеров.

Второй тип — это в основном российские компании, делавшие первые шаги в стихии дикого рынка, которые в большинстве случаев вообще не имели представления о том, что такое рекрутинг и уж тем более — зачем за это нужно платить.

И если на Западе эта профессиональная деятельность социально востребована уже несколько десятков лет и имеет достаточно строгие, принятые предпринимателями- клиентами технологии (правила игры) взаимодействия с рекрутерскими агентствами, то в России сложились свои, специфические сложности работы профессиональных агентств. Основной из них является острая необходимость формирования адекватного клиента — потребителя данной услуги — в среде российских предпринимателей и их организаций.

До сих пор не вполне сформировалась культура взаимодействия организации-клиента и рекрутерского агентства: даже обращаясь к лидерам этого бизнеса, давно работающим на рынке труда, часто можно наблюдать непонимание, за что и почему нужно платить за работу по подбору специалиста.

Сразу же хотелось бы дать ответ и на другой немаловажный и острый вопрос. Кадровые агентства предоставляют информационные услуги, связанные с подбором специалистов, и прежде всего — *продают информацию*. Они являются своеобразными центрами по поиску и хранению информации о квалифицированной рабочей силе, и львиная доля их труда приходит-

ся на формирование соответствующих баз данных кандидатов, на которых есть реальный спрос на рынке труда. Здесь и находится разрешение проблемы: работа уже давно проводится, содержится штат специалистов, создающих и обновляющих соответствующие информационные потоки. Вот за это, собственно, и платится гонорар (иногда и аванс): часть работы выполнена, люди найдены, осталось только выбрать подходящих именно компании-клиенту кандидатов.

Сегодня актуальным вопросом, характерным практически для всех развивающихся российских организаций, является вопрос об источниках набора персонала. Если еще несколько лет назад вопроса кого брать в «свою» фирму, не возникало — туда попадали исключительно родные, друзья и знакомые учредителей, — то теперь становится абсолютно очевидным, что профессионализм сотрудника, умение ориентироваться в меняющихся рыночных отношениях, а в конечном счете работать на процветание бизнеса организации, гораздо более значимо. Такая переориентация российских предпринимателей предопределяет и запросы на формирование кадрового состава в фирмах.

Не удивительно, что если в начале 90-х гг. кадровые агентства отмечали, что лишь 10–15 % заказов поступало из российских компаний, то в последние три-четыре года из российских фирм поступает уже до 80–90 % заказов (при 10–20 % заказов из иностранных фирм). При этом четкость предъявляемых требований, готовность к сотрудничеству с рекрутинговыми компаниями явно возросли. Характерно и то, что наряду с принятием решений о найме персонала российский менеджмент пытается решать проблемы целей и задач собственного бизнеса, определения своей ниши на рынке, стратегии развития, миссии, структуры, корпоративной культуры компании. Тогда подбор персонала и формирование команды служит перечисленным целям, а процедура найма работников все более приобретает профессиональные признаки.

Если принимать во внимание все процессы, которые происходят сегодня в данной отрасли бизнеса, то можно сказать, что работа по созданию в России первичной инфраструктуры рынка услуг по подбору персонала в основном завершена. А адекватное понимание российскими организациями целей и задач рекрутинга как профессиональной деятельности все больше приближается к западному, давно устоявшемуся, а главное, *технологичному и стандартизованному*.

В реальной практике это означает следующее. Новые службы персонала, пришедшие на смену старым отделам кадров, как правило, могут четко сформулировать, в каком именно персонале они нуждаются и какие проблемы и задачи намерены решать с его помощью. К рекрутеру сегодня обращаются как к консультанту-эксперту по рынку труда, по оценке реальных кандидатов- претендентов на вакантные позиции по уровню их заработной платы, их способностям, возможностям, перспективам. Бывший инспектор отдела кадров, ранее оформлявший приказы, больничные листы, отпуска со-

трудников, становится *менеджером по персоналу* (с принципиально иными функциями) с правом решающего голоса в перечисленных выше существенных вопросах, предопределяющих кадровую политику фирмы. Директор по персоналу (бывший начальник отдела кадров, но сформированный в новых рыночных условиях и освоивший основы *иного* менеджмента) зачастую уже входит в совет директоров, работая на вопросы стратегии, миссии, идеологии организации.

Сегодняшние компании, работающие в условиях формирующейся рыночной экономики, великолепно понимают, что, обращаясь к профессиональным кадровым агентствам, они существенно экономят собственные ресурсы (прежде всего время) и выигрывают в качестве (первичный квалифицированный подбор и оценка производятся консультантом-рекрутером), особенно когда поиск нужного специалиста собственными силами затягивается.

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: общее и различное

Итак, рекрутинг является элементом системы управления персоналом в организации, или, если придерживаться *системного*, организационного подхода, в *системе управления человеческими ресурсами*, и становится в России все более признанной и освоенной сферой профессиональной деятельности.

Идеология *системного подхода* к управлению персоналом в организациях родилась после Второй мировой войны в странах Запада как часть общей методологии системы управления. Постепенно возникала новая технология кадрового менеджмента – *управление человеческими ресурсами*. Она стала частью общей технологии стратегического менеджмента (преимущественно в западных организациях), а характер кадровой политики изменился в сторону большей активности и целенаправленности. Именно такие характеристики, как системность, технологичность и направленность, и стали задавать сегодня тон в *формировании кадрового состава* в наиболее развитых (с этой точки зрения) российских организациях, преимущественно в крупных коммерческих.

Таким образом, служба персонала в той или иной степени изменилась практически во всех российских организациях. В то же время современная российская действительность такова, что нельзя отрицать в ней и наличия старых, рутинных форм деятельности советского образца, в частности, в вопросах найма персонала. Иными словами, в отечественных кадровых службах сегодня можно найти достаточно причудливое переплетение различных идей, стилей, техник и технологий, зачастую противоречивых и плохо согласующихся между собой.

Говоря о рекрутинге как о функции в рамках управления человеческими ресурсами, следует представлять себе, чем концептуально оно отличается от управления персоналом.

Прежде всего, управление человеческими ресурсами ориентировано на *потребности самой организации в рабочей силе*, а не на потребности персонала (как в концепции управления персоналом). Тогда приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации. В таком случае весьма существенным, определяющим управленческую политику организации на рынке является определение стратегии ее развития и зависимость от нее стратегия найма персонала.

Стратегическое измерение превращает кадровую политику в гораздо более активную и целенаправленную, чем подразумевает традиционная концепция управления персоналом. Подходы к поиску, оценке, найму персонала становятся зависимыми от принятой концепции стратегии развития, а эффективность рекрутинга постоянно соотносится с эффективностью развития организации. При этом не только топ-менеджеры, но и линейные менеджеры среднего звена становятся ответственными за целенаправленность кадровой политики в целом и политики найма персонала в частности. Это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

Кроме того, технология управления человеческими ресурсами нацелена на долговременные инвестиции в человеческий капитал: обеспечение постоянного профессионального и карьерного роста работников, улучшение условий их труда.

Бесспорно, рекрутинг высококлассных специалистов – процесс дорогостоящий, однако период, за который будут «возвращены» эти вложения за счет более эффективной работы, как правило, непродолжителен. Более того, деньги, вложенные в работников, оказываются самым эффективным капиталовложением. Компании-лидеры вкладывают сегодня огромные средства, как на профессиональную подготовку своих сотрудников, так и на бонусы привлеченным новичкам, премии ведущим и успешным работникам, проектным группам.

Они создают комфортабельные офисы, оздоровительные центры, словом, делают все возможное для повышения мотивации, привлечения и удержания лучших специалистов. И если в управлении персоналом основное внимание сосредоточено на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат или ключевые фигуры организации: именно их компетентность и профессионализм оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации. По мнению ряда руководителей ведущих бизнес-организаций, работа по поиску и развитию лидеров и ключевых фигур как элемент управления человеческими ресурсами является единственным делом, которое нельзя делегировать.

Переориентируя политику с управления персоналом на управление человеческими ресурсами, система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру: она стимулирует взаимную ответственность наемного работника и работодателя, поддерживает стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, обучения персонала, постоянных инноваций, открытого обсуждения проблем.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента:

- менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии;
- менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам;
- менеджер по персоналу как архитектор кадрового персонала, играющий ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии корпорации.

Именно последняя модель является сегодня ведущей в деятельности известных международных корпораций и все более признаваемой в российских крупных организациях — лидерах бизнеса. Именно в таких организациях *кадровая служба становится стратегическим партнером высшего менеджмента в бизнесе.*

Современные организации стремятся к концентрации в своей структуре работников максимально высокой квалификации. Отсюда можно вывести важнейшую институциональную *функцию агентств по подбору персонала в обществе.* Рассматривая вопрос об общественном предназначении агентств по подбору персонала, сегодня говорят об улучшении структуры занятости, о повышении конкурентоспособности бизнеса в целом. Средством же для реализации подобных целей и задач и является повышение концентрации квалифицированных специалистов в ведущих компаниях.

Рекрутинг сегодня: сложности развития

Одной из характерных особенностей современного рынка труда является возрастание не только стоимости квалифицированной рабочей силы, но и повышение ее мобильности. Связь между квалифицированным работником и работодателем ослабевает, поскольку у квалифицированного специалиста появляется большое количество альтернативных вариантов найма.

Таким образом, основой существования рынка рекрутерских услуг в современном обществе является, как ни парадоксально это звучит, постоянный дефицит квалифицированных специалистов — *дефицит* работников востребованных профессий и необходимой квалификации (в последние годы все чаще употребляется понятие *компетенции*, в которое включаются знания, умения, навыки, опыт и личностные характеристики). И это при наличии в нашем обществе весьма высокого уровня безработицы. (Здесь следует

оговориться. Рекрутинговые агентства не борются с безработицей и никогда не боролись: безусловно важная социальная функция общества — трудоустройство безработных — из другого ряда. Им занимаются не рекрутинговые агентства, а биржи труда и агентства по трудоустройству. И клиенты таких организаций — безработные — как правило, люди массовых профессий, далеко не самые квалифицированные и адаптированные).

Известна, казалось бы, парадоксальная закономерность развития мирового рынка рекрутинга: по многочисленным исследованиям в ряде зарубежных стран, в 80—90-е гг. рекрутерский бизнес оказывается одним из наиболее устойчивых в условиях общего экономического спада в той или иной стране. В России пока действуют иные закономерности: можно говорить лишь о тенденциях повышения спроса на услуги профессиональных консультантов-рекрутеров. Можно спрогнозировать дальнейшее повышение такого спроса с «созреванием» организаций, перехода их из стадии семейной и тушовой к формализованной или бюрократической.

Тем не менее, нельзя не упомянуть и о ряде трудностей в развитии этого вида бизнеса в нашей стране. Отечественные авторы выделяют в числе проблем, затрудняющих сегодня профессиональный подбор персонала такие, как отсутствие системы поиска и отбора; отсутствие финансовых ресурсов; недостаток квалифицированных кадров; отсутствие четких критериев требований профессии и рабочего места; неразработанность инструкций и положений, регламентирующих деятельность в сфере подбора кадров и др.

Кроме того, иногда отечественные компании излишне уповают на автоматизированный вариант решений в такой сложно структурируемой деятельности, как подбор, оценка, расстановка персонала. В ряде случаев этот вариант, скорее, является источником дополнительных проблем, чем их решений. К числу неоправданно завышенных ожиданий к оценке персонала относится и чрезмерно распространенный подход к психологическому тестированию как панацее от существующих рисков. Следует рассматривать этот вид оценки кандидата как дополнительный вид проверки, далеко не всегда обоснованный и оправданный требованиями, предъявляемыми к позиции и сфере деятельности.

Таким образом, к перечисленным выше проблемам нельзя не добавить и не вполне сформировавшуюся профессиональную культуру поиска и подбора персонала через квалифицированные, профессионализированные агентства. Задача самих консультантов-рекрутеров — убедить своих нынешних и потенциальных клиентов, что вложенные в людей деньги — это самое эффективное капиталовложение — остается пока сложной и не всегда достижимой. (Возникает невольная аналогия с развитием социологии и психологии труда и организаций, сопровождаемая бурным обсуждением в профессиональных изданиях и на многочисленных конференциях в 70-х гг. прошлого века.

Востребованность этих профессионалов долгое время была под большим вопросом для руководителей организаций, и только энтузиазм специалистов и их способности к убеждению, наряду с успехами в деятельности лучших из них, способствовали росту и становлению профессии заводского социолога или психолога. Но рыночные отношения, как бы они ни складывались сегодня в стране, являются все же определяющими для становления этого вида деятельности).

Лишь когда большинство руководителей крупного и среднего бизнеса осознает неизбежность поиска и подбора квалифицированного персонала профессионалами-рекрутерами и будет готово платить адекватные гонорары, тогда и наступит окончательный перелом в развитии системы профессионального рекрутинга. И о нем можно будет сказать как о существенном и влиятельном факторе в масштабе всей российской экономики.

Уже сегодня можно говорить об ориентированных различным образом стратегиях в найме персонала в различных российских организациях. Например, один из подходов предполагает распределение средств в большей степени на обучение и развитие сотрудников. В таком случае затраты на найм новых сотрудников минимизируются за счет снижения текучести кадров, а также ротации и продвижения сотрудников. Второй подход заключается, наоборот, в выделении большого бюджета на поиск и подбор персонала, при этом минимизируются затраты на обучение и развитие. Как видно из этих примеров, инвестиции в персонал имеют место в обоих способах привлечения необходимых специалистов.

Движение персонала на низших уровнях прогнозировать несложно, затраты на замену персонала этих уровней, как правило, невелики и постоянны. Прогнозировать же текучесть на уровне управленцев высшего звена практически нереально. Уход любого топ-менеджера – обстоятельство для компании форс-мажорное и дорогостоящее. Отечественные авторы приводят примеры из практики, когда сумма, выплачиваемая в качестве гонорара агентству за поиск ответственного сотрудника, была такой же, как если бы понадобилось поменять через ведущие, а значит, не дешевые агентства, весь отдел продаж в количестве тридцати человек.

Стратегия минимизации финансовых затрат приемлема тогда, когда имеется возможность располагать временем. При этом нужно точно рассчитать период, который возможно затратить на поиск. Нередко кажущаяся свобода в распоряжении данным ресурсом обманчива. При анализе выясняется, что день отсутствия нужного сотрудника на рабочем месте обходится компании дороже гонорара агентства. Интересный факт: согласно сегодняшней статистике, около 60% затрат на рекрутмент приходится на 5% ключевых позиций.

Снижению рисков, связанных с поиском и подбором персонала, способствует метод SWOT: когда нужно закрыть несколько вакансий, их необхо-

димо классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра: «важно и срочно», «неважно и срочно», «важно, но не срочно» и «неважно и не срочно». Как правило, временные и финансовые ресурсы для поиска кандидатов на позиции каждой категории различны и потому требуют выработки различных стратегий поиска.

Рекрутинговые агентства, их особенности

Специалисты и исследователи рынка труда часто пользуются «пирамидальной моделью» услуг, представляемых рекрутерскими агентствами. Модель в виде пирамиды ярко иллюстрирует разбросанность услуг рекрутинга в зависимости от характеристик и запросов организаций-клиентов, подбираемого персонала, технологий подбора, его стоимости, а также возраста и опыта самого кадрового агентства. С помощью такой модели можно выявить немало резервов роста этого вида услуг в нашей стране. В основании такой пирамиды – услуги по заполнению вакансий массовых профессий, молодых специалистов.

Для агентств «основания пирамиды» характерны предельно упрощенные технологии работы: максимум кандидатов на одно место, минимум персональной работы с каждым, максимум взаимозаменяемости, как кандидатов, так и агентств. Здесь существует довольно высокая конкуренция на рынке, часто появляется множество новых, а значит, не всегда квалифицированных агентств. Как результат – сравнительно низкий удельный вес выполненности заказов одним агентством.

И, тем не менее, такие агентства успешны, они берут, скорее, числом, нежели качеством и умением, но сама скорость их появления на рынке говорит о востребованности этого вида услуг и положительной динамике спроса на них. Кстати сказать, и «старые», давние игроки на этом рынке далеко не всегда отказываются от подобных заказов: накопленный ими опыт и сформировавшаяся огромная база данных позволяет выполнять подобные заказы быстро, качественно, технологично, с минимальными потерями, что и отличает их от молодых агентств.

На вершине пирамиды – подбор топ-менеджеров и высококлассных специалистов, и специалистов редких профессий. В отличие от рекрутинга, в котором основным источником поиска кандидатов является база данных, здесь используются такие методы, как *переманивание* нужных специалистов, «вычесывание» рынка, работа сначала с так называемым «длинным», а потом и с «коротким» списком кандидатов, постоянные согласования этапов и результатов поиска с клиентом. Этот вид услуг принято называть executive search, или прямой, целенаправленный поиск; executive search также употребляется для обозначения метода поиска и разновидности самой услуги по подбору управленческих кадров, в отличие от традиционного рекрутинга.

В свою очередь его разновидность – head hunting – охота за головами.

Ряд специалистов склонны не различать эти два действительно очень близкие по технологии виды деятельности по поиску и подбору персонала. Охота за головами отличается от прямого поиска рядом нюансов: в случае, когда необходимо найти профессионала из крайне ограниченного количества отраслей или компаний, да еще зачастую клиентом указываются такие люди буквально пофамильно, — это и есть охота за головами как разновидность прямого поиска.

В таких случаях круг поиска существенно сужен, и в этом и заключается основная сложность работы консультанта-рекрутера. Вторая трудность подбора такого профессионала (в равной степени по технологии executive search и head hunting) состоит в том, что он крайне редко заинтересован в смене работы, не светится в базах данных, не мотивирован на встречи с консультантами. Агентства executive search отличаются предельно «персонифицированной» работой с кандидатами, небольшим их числом, высокой стоимостью единичных заказов и наиболее высоким уровнем их выполнения. Услуги по поиску и технология подбора высших менеджеров настолько специфичны, что основная масса заказов с каждым годом все больше приходится на долю агентств, специализирующихся на executive search. По мнению ряда консультантов, причислять такие агентства к рекрутерским даже не всегда уместно.

Подбор топ-менеджеров и высококлассных специалистов имеет свою весьма деликатную специфику. Она определяется, с одной стороны, тем, что такие профессионалы не очень склонны искать работу посредством агентств, и, с другой стороны, тем, что они редко бывают без работы и поэтому их подбор практически всегда сопряжен с процессом «переманивания» их из старой фирмы. Последняя же в крайне редких случаях горит желанием расстаться со своим высокопоставленным или просто квалифицированным сотрудником. Такие сотрудники просто в силу своего положения и знают очень много о разных сторонах деятельности фирмы, и ощутимо влияют на жизнь компании в целом. Коротко говоря, поиск и подбор таких профессионалов — процесс в большинстве случаев шепетильный и даже конфликтный, что требует от профессионалов этого дела дипломатических, чтобы не сказать «шпионских» навыков, и все это с соблюдением полной конфиденциальности.

В середине пирамиды — агентства так называемого широкого профиля. Пока именно к этой категории относится подавляющее большинство российских рекрутерских агентств. Они занимаются в основном поиском и подбором менеджеров среднего звена управления и хороших, квалифицированных, растущих специалистов различных отраслей и специализаций. Технологии их работы сочетают в себе элементы технологий подбора топ-менеджеров и высококлассных профессионалов, с одной стороны, и проверенных временем и отношением с клиентами особенностями поиска и подбора специалистов массовых профессий, с другой. При заказах на подбор наиболее дефицитных специалистов или топ-менеджеров рекрутерам из средней час-

ти пирамиды приходится прибегать к классическому методу executive search (прямому поиску) кандидатов с целью их цивилизованного переманивания.

В то же время консультанты-рекрутеры из этой же средней ниши, как правило, не отказываются и от поиска персонала более массовых профессий, зачастую делая именно на таких заказах, как имидж агентства, так и основную часть капитала. Классические агентства по подбору персонала из средней части пирамиды прodelывают основную работу по отсеиванию кандидатов сами, представляя клиенту, как правило, от трех до пяти человек для окончательного выбора.

На вопрос о специализации все большее число агентств предпочитают отвечать, что персонал они скорее НЕ подбирают, чем подбирают. Профессиональные рекрутеры таким образом стараются оберегать свою репутацию, отказываясь братья за дело, в котором они считают себя недостаточно компетентными или эффективными. Стремление ставить свою репутацию и долгосрочные цели выше сиюминутных материальных приобретений представляется весьма позитивным фактором, говорящим о том, что российский рынок труда приобретает все более цивилизованные черты.

Кроме категорий подбираемого персонала и применяемых соответствующих технологий услуги рекрутинговых агентств различаются по типам найма. Сегодня наиболее распространенным и востребованным видом услуг пока остается подбор персонала на постоянную занятость. Но все более стремительно развивается и подбор на временную или срочную занятость — *лизинг персонала*. В нашей стране он пока относится к нетрадиционным и слабо развитым видам деятельности, но темпы его распространения набирают обороты. Лизинг персонала помогает оптимизировать бизнес-процессы и снижать риски. Временные работники в современных организациях воплощают необходимость и эффективность матричной или проектной структуры организации или ее отдельных подразделений. Собственно лизинг и возник из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.

Некоторые специалисты по социологии организаций и рынку труда склонны видеть в лизинге персонала модель рынка труда в будущем. Начала меняться сама концепция занятости (на Западе эта тенденция существует с 70-х гг. прошлого века). Исследования эффективности работы штатного персонала показали, что едва ли не все категории профессионалов в западных компаниях полноценно трудятся лишь часть рабочего времени. Тогда-то и возникла идея четко определить и зафиксировать в контракте эти периоды высокой трудовой активности, а остальное время разрешить персоналу быть «вольными художниками». Отечественные кадровые агентства работают под сформированный заказ специалистов на лизинг. Зарубежные кадровые агентства уже давно создают штат лизинговых сотрудников в соответствии с потребностями рынка, вне зависимости от наличия конкретного заказа на данный момент.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают в следующих случаях.

Во-первых, когда организации необходимо привлечь высококвалифицированных специалистов, но потребность в них не носит постоянного характера, а сфера их деятельности находится в рамках аудита, юриспруденции, управленческого консультирования и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании.

Во-вторых, временное привлечение сотрудников необходимо в случае наступления отпускного периода при условии, что некоторых специалистов в компании никто из штатных сотрудников заменить не может.

В-третьих, лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами.

В-четвертых, иностранные компании, желающие быстро открыть представительство и начать деятельность в России, часто прибегают к кадровому лизингу и берут в лизинг весь необходимый штат сотрудников. Такими лизинговыми услугами могут воспользоваться и отечественные предприниматели, создавая региональные филиалы.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, непрозрачности бизнеса подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения.

Российское трудовое законодательство пока не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы. Несмотря на все трудности, за лизингом персонала в России хорошее будущее, поскольку он позволит многим компаниям взвешенно подойти к решению вопроса об оптимальном использовании персонала в деятельности организации.

Одним из показателей развития сегодняшнего рекрутинга в России является созданная еще в 1996 г. Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП). В нее входят многие ведущие рекрутинговые агентства. Членство в подобных объединениях обязывает рекрутинговые агентства следовать *Профессионально-этическому кодексу консультантов по подбору персонала*, который включает в себя обязательство членов Ассоциации придерживаться в своей работе следующих этических норм:

- с уважением относиться к коллегам, заказчикам и соискателям;
- не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по Ассоциации;
- не заниматься целенаправленным переманиванием сотрудников компаний-членов АКПП;
- постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами;

- не заниматься целенаправленным переманиванием от одного заказчика к другому ранее устроенных кандидатов, а также других сотрудников компаний-заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов;

- не работать с соискателями и заказчиками, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе;

- обеспечить конфиденциальность информации, получаемой от соискателей и заказчиков, не допускать разглашения информации, которая может причинить вред соискателю или заказчику;

- сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации;

- при отборе соискателей не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика;

- придерживаться принципов независимости и объективности при оценке соискателей. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия. Не совершать действия, которые могут повредить соискателям на их нынешней работе. Ни в какой форме, и ни при каких обстоятельствах не запрашивать вознаграждения от соискателей за их трудоустройство.

Технология найма работников (кандидатов)

К существенным факторам технологии современного найма работников следует прежде всего отнести проработанность заявки со стороны организации-клиента на подбор персонала. Это означает следующее.

- В компании имеется четкое представление о позиции, на которую ведется подбор кандидатов (должностные обязанности; задачи, которые должны быть решены работником; методы и средства деятельности, которыми должен владеть работник; объем работы; ответственность; права; служебные взаимоотношения; условия и место работы).

- В рекрутинговом агентстве имеется основная информация о компании-заказчике (название, форма собственности, краткая история, размеры, профиль деятельности, продукция, основные показатели, место на рынке, корпоративная культура).

- Существует подробная информация о подразделении, в которое подбирается работник.

- Имеется подробная информация о профессиональных и личностных требованиях к кандидатам, в том числе по предпочтительному предыдущему опыту, по возможным местам работы, т.е. перечень необходимых компетенций.

- Имеется полная информация о пакете компенсаций работника (заработная плата и порядок ее выплаты; премии, бонусы; страховки; личный транспорт; питание и др.).

- Существует информация о возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста работника в компании.

- Известны порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения представленных кандидатов и принятие решения о найме.

- Известны личностные особенности специалистов (директоров по управлению персоналом, линейных менеджеров), которые будут рассматривать кандидатов и принимать решения.

- Руководитель, сделавший заявку, охотно отвечает на вопросы и предоставляет информацию, то есть готов к совместной работе.

- Имеются ресурсы для выполнения работ по подбору.

Если все перечисленные вопросы достаточно прояснены и конкретизированы, поиск необходимых кандидатов, несомненно, будет более эффективным. Кроме того, следует четко представлять: знание о компании является важным мотивирующим фактором для кандидата, оно формирует адекватные ожидания как к этапам собеседования, так и принятия решения.

Важнейшими вопросами техники и технологии найма на работу является собственно *отбор кандидатов*, как на предварительной стадии (например, в рекрутинговом агентстве), так и непосредственно в компании. Едва ли не основным методом оценки кандидата является *структурированное оценочное интервью* — у него альтернативы нет. Оно состоит из трех основных блоков.

1. *Обсуждение опыта кандидата и его умения выполнять требующуюся компании работу.* Вопросы типа: «*Каков Ваш опыт?*». Вопросы этого блока направлены на то, чтобы выяснить, позволяет ли послужной список кандидата эффективно работать в той должности, на которую его рассматривают, а возможно, и на других должностях и подразделениях компании. В ходе интервью выявляются такие вопросы: какие основные обязанности кандидат выполнял на своей последней должности, была ли успешной его работа, является ли достаточной подготовка кандидата для его будущей работы.

2. *Обсуждение личностных особенностей кандидата.* Вопросы типа: «*Какой Вы?*». Например, для коммерческих специалистов (торгового представителя, территориального менеджера и др.) важно оценить не только профессиональные качества (умение заключать сделки, работать со сложным клиентом и т.д.), но и уверенность в себе, стрессоустойчивость, целеустремленность и иные личностные качества.

3. *Обсуждение совместимости кандидата и компании.* Поиск ответа на вопрос: «*Подходит ли кандидат именно этой компании и сложившемуся в ней стилю управления*». Здесь рассматриваются и оцениваются вопросы, подходит ли кандидат к устоявшимся в организации стратегическим и тактическим целям, корпоративным ценностям, методам продвижения на ры-

нок, требованиям и личностным особенностям конкретного будущего руководителя.

Хорошо зарекомендовал себя такой способ подбора персонала и оценки персонала, как центр оценки (*Assessment Center*). Он применяется в тех случаях, когда необходимо принять на работу одного или нескольких специалистов на одну или несколько типовых вакансий в случае возможности выбора из большого числа претендентов. *Assessment Center* удобен тем, что за короткое время по различным методикам позволяет дать сравнительную характеристику претендентов на аналогичные позиции, отобрать наиболее успешных, выявить лидеров и даже дать начало формированию команды — например, команды менеджеров по продажам в торговой фирме.

При таком методе подбора акцент на индивидуальное собеседование и оценку каждого кандидата в отдельности не делается, а проводятся групповые собеседование и оценка. Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемых кандидатов, в которых могли бы проявиться имеющиеся у них профессионально значимые качества или компетенции. Каждый участник оценивается несколькими экспертами, что позволяет минимизировать возможную необъективность оценки. К основным методам, применяемым в *Assessment Center*, относятся:

- ролевые игры, моделирующие типичные деловые ситуации, характерные для деятельности в компании. Они позволяют оценить уровень профессионализма кандидатов, их организаторские способности, коммуникативные навыки и другие характеристики;

- интервью, позволяющее получить информацию об опыте кандидата, его целях и ценностях, мотивации, компетенциях;

- групповые дискуссии, дающие возможность оценивать кандидатов с точки зрения развития у них аналитических, коммуникативных и лидерских качеств, навыков устной речи, умения убеждать собеседников в своей позиции;

- психологические тесты, являющиеся дополнительной информацией, полученной из других источников.

К актуальным вопросам относятся и такие, как обеспечение безопасности (особенно информационной), а на ряде фирм (банков, финансово-инвестиционных компаний и др.) разрабатываются нормативные материалы, регламентирующие процессы подбора персонала, проверки рекомендаций, лояльности к компании. Сегодня разрабатываются различные методические рекомендации по формированию кадрового состава, в которых предусматриваются процедуры проведения интервью с различными должностными лицами из многочисленных структурных подразделений. В таких случаях линейные и функциональные менеджеры, вслед за специалистами из службы персонала, участвуют в оценке персонала и принимают соответствующие решения.

Важнейшим элементом технологии найма персонала является *отбор* кандидатов. Распространенная проблема различия интересов стратегического, линейного менеджмента и HR требует четкого распределения ролей в процессе отбора кандидатов: кто принимает окончательное решение, чьи визы являются разрешающими, кто является «ситом». Наиболее типичная схема этапов собеседования: служба персонала, линейный менеджер, руководитель.

В случаях, когда необходима точная оценка профессиональных навыков кандидата и сфера его деятельности не подлежит однозначной оценке (например, юриспруденция, управление финансами, маркетинг), а соответствующих специалистов в компании-заказчике нет, необходимо обратиться к помощи профессиональных (функциональных) консультантов-экспертов. Как правило, это сотрудники одного из лидеров на рынке консалтинговых услуг. Они проводят интервью с кандидатом на профессиональные темы, дают оценку, несут за нее ответственность. Последняя выражается некоторым первоначальным профессиональным сопровождением-консультированием принятого специалиста (по мере необходимости), вплоть до того, что в случае невыполнения рекомендованным работником ожидаемых задач ответственность за их выполнение несет консультант-эксперт.

Важным элементом отбора кандидатов является получение рекомендаций. Как правило, рекомендации с предыдущих мест работы берутся уже на стадии отбора кандидатов-финалистов, прошедших основные этапы интервью и соответствующей оценки. Проверка рекомендаций – процесс деликатный, требующий осторожности и соблюдения заповеди «*не навреди*». Понятно, что с последнего места работы кандидата не всегда можно получить адекватную оценку: часто и сам кандидат не раскрывает там секрета поиска новой работы, да и работодатель может быть крайне необъективным (например, он может либо очень желать увольнения работника, либо очень не желать, что и дает крен в его оценке).

Выходом из такого положения может быть обращение не в последнее (настоящее) место работы кандидата, а в предыдущее. В случаях, когда приходится все же обращаться в компанию, в которой специалист работает и сегодня, приходится применять целый арсенал специфических средств – мифов и легенд причин звонка или приезда рекрутера. От его профессионализма, опыта, деликатности часто зависит судьба кандидата.

Еще одной немаловажной услугой, оказываемой рекрутинговым агентством, является бесплатная (как правило, одноразовая) замена кандидата, не справившегося с работой во время прохождения им испытательного срока. Риски, связанные с наймом, в таком случае берет на себя кадровое агентство, что свидетельствует о его стремлении соответствовать предъявляемым сегодня рынком требованиям к его профессионализму и репутации.

Как выбрать «свое» рекрутинговое агентство

Одной из существенных проблем для организаций, решивших обратиться к помощи кадровых агентств, является проблема выбора адекватного ее целям, задачам, ресурсам, срокам, «своего» рекрутингового агентства. В этом достаточно серьезном вопросе следует придерживаться некоторой схемы, тестирующей агентства и отвечающей на вопросы:

- знание предмета своего бизнеса;
- наличие существенного профессионального опыта;
- время, необходимое для выполнения заказа;
- уровень развития технологий, в том числе информационных;
- характеристики базы данных кандидатов;
- квалификация персонала;
- стоимость услуг;
- время работы на рынке.

Естественно, эти характеристики не лежат на поверхности, а найденные и подтвержденные, они не могут являться абсолютной гарантией реализации цели – найти лучшее для своих задач агентство. Но в процессе таких поисков, общения с представителями данного бизнеса в различных агентствах у компании клиента формируется отношение к этому виду профессиональных услуг на рынке труда. Такие контакты, безусловно, будут способствовать продвижению российских компаний-заказчиков к осознанию необходимости решения проблем профессионального найма с профессиональными консультантами-рекрутерами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алавердов А.К. вопросу о внутрифирменном рынке труда // Вопросы экономики. 1999. № 12.
2. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Найм персонала. М., 2002.
3. Магура М.И. Поиск и отбор персонала – проблемы и перспективы // Управление персоналом. 1999. № 8.
4. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. М., 2003.
5. Соболев Е.И. Типология российских организаций глазами консультанта-рекрутера // Управление персоналом. 2003. № 7.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 1998.
7. Шекина С. Как это сказать по-русски? (Современные методы управления персоналом в современной России). М., 2003.

3.5. ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, ДИАГНОСТИКА, УПРАВЛЕНИЕ

Создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда, вне сомнения, одна из самых основных задач управления человеческими ресурсами в любой организации.

- Что движет человеком, когда он ищет новую работу?
- Что может побудить сотрудника полностью выкладываться на работе, проявлять инициативу и достигать наилучших результатов в своей деятельности?
- Нет сомнения в том, что в работе ищут прежде всего источник заработка, особенно в современной России, где на протяжении жизни одного поколения принципиально сменились базовые ценности, показатели успеха, требования к работнику, критерии эффективности труда. Но тогда о каких деньгах разговор? Сколько нужно платить работнику, чтобы он не искал дополнительных заработков на стороне и не стремился конкурировать с фирмой, в которой работает? Или дело тут не в размере оплаты, а в условиях ее получения?
- У всех ли работников оплата должна состоять из постоянной и переменной части?
- С какими показателями связать переменную часть заработка менеджеров по продажам? логистов? специалистов по информационным технологиям? маркетологов? руководителей производственных участков? бухгалтеров?
- Чья оплата должна быть завязана на общий результат работы компании: высших руководителей? тех подразделений, которые «приносят деньги в компанию»? всего персонала?
- Нужны ли социальные выплаты, или они – сугубая архаика, пережиток советского строя, а в сегодняшних условиях только развращают людей и порождают нахлебников? А если нужны, следует ли дифференцировать эти выплаты? Как это делать?
- Какова должна быть структура компенсационного пакета (общего дохода), который работник получает от компании в качестве вознаграждения за свою работу – постоянная, переменная часть заработка, социальные выплаты, затраты компании на повышение квалификации сотрудников? Или важна не структура, а только величина?
- Действительно ли зарплата – лучший стимул? Конечно, размер заработка важен для любого сотрудника, но для всех ли он – главный? Есть ли у зарплат как у основного мотиватора достойные конкуренты? Для каких работников стоит искать конкурентные с зарплатой стимулы?
- Какими еще (кроме денег) возможностями воздействия на эффективность труда персонала – стимулирования – располагает организация? Какие из них лучше использовать?

Подобный список вопросов можно продолжать практически бесконечно – столь разнообразна и актуальна эта проблематика для любого руководителя и для специалиста службы персонала.

Что вкладывается в содержание термина «трудовая мотивация»?

- В своем повседневном словоупотреблении понятие «трудовая мотивация» многозначно:
- Одни понимают под ней потребности и ожидания работника. С ними он приходит в компанию и с ними же постоянно соотносит трудовую ситуацию, в которой оказывается, и меры воздействия, которым подвергается.
 - Для других это – исключительно меры, которые компания применяет (может, должна применять) по отношению к работнику, чтобы побудить его работать с наивысшей эффективностью на достижение целей организации.
 - В понимании третьих мотивация ограничена самой распространенной формой воздействия – денежной, и говорить при этом следует лишь о том, как и сколько нужно платить той или иной категории персонала.
- Такое разночтение далеко не безобидно, поскольку и те, и другие, и третьи не замечают существования двух разных (а иногда и принципиально разных) реальностей (рис. 1).



Рис. 1.

Если эти реальности руководством компании, подразделений и службы персонала различаются и признаются значимыми, можно:

- изучать каждую из них отдельно;
 - ставить вопрос об их соответствии друг другу;
 - исправлять выявленные несоответствия, корректируя политику компании и/или избавляясь от людей, не согласных с проводимой политикой.
- И тем выигрывать по сравнению со своими конкурентами за счет более мотивированного и эффективного персонала! Если же признается только реальность компании, последняя обречена на неудачу.
- В основании этих принципиальных различий лежит противопоставленные отношения к *рядовому работнику компании* как:
- к *значимому и достойному вниманию субъекту* трудовой деятельности, производственного процесса, а потому и экономических результатов, достигаемых компанией;
 - к *пассивному исполнителю указаний менеджмента*, который и является единственным действительно значимым субъектом деятельности организации в любой сфере бизнеса.

Значимость отдельного работника относительно мала в организациях промышленного типа – при высокой технологичности, «конвейерности» бизнеса, когда работник фактически выполняет функцию «рабочего места», и гораздо более велика в бизнесе, организованном по принципу услуг.

Общая тенденция – развитие подавляющего большинства видов бизнеса в сторону услуг путем:

р включения в единый бизнес всех переделов от закупок и производства до продаж и последующего обслуживания;

р индивидуализации товара и способов его потребления под дифференцирующиеся запросы потребителей, чье благосостояние растет, а поведение становится все более разнообразным.

В связи с этим в данной главе различаются: «*трудовая мотивация*» как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы; «*стимулирование*» – как внешнее воздействие со стороны управленцев, менеджеров организации на работников (отдельного человека или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании; «*оплата труда*» – как наиболее широко используемый вид стимулирования.

Трудовая мотивация. Дихотомия «процесс – структура»

Достаточно общепринятым стало различие трудовой мотивации как: *· процесса побуждения работника к эффективному труду*, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации:

«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [Мескон, Альберт, Хедоури, 1992, с. 360].

«Мотивация – это побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, социальной группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. В психологии мотивация обозначает совокупность внешних и внутренних условий, побуждающих субъекта к активности.... В социологии мотив рассматривается как осознаваемая потребность субъекта в достижении определенных благ, желательных условий деятельности» [Краткий словарь по социологии, 1988, с. 167];

- структурного элемента самосознания работника, *системы мотивов трудовой деятельности*:

«Мотивация – совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность» [Управление персоналом, 1998, с. 187].

Данная дихотомия порождает деление теорий мотивации на *процессуальные* и *содержательные*, при этом:

Таблица 1. Выбор между содержательными или процессуальными теориями

Управленческие принципы	Акцентируемые теории	
	Содержательные	Процессуальные
Значимость работника для компании	Высокая	Низкая
Различия в трудовой мотивации у отдельных работников	Существенные: "Люди очень разные. От денег, конечно, никто не отказывается, но лучше всего работают те, для кого деньги - не главное"	Несущественные: "Все работники одинаковы: все хотят только одного - денег! Я им хорошо плачу, а за проступки наказываю, опять-таки деньгами!"
Мотивационная динамика	Высокая	Низкая

- *процессуальные* рассматривают и активизируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации. Из них наиболее известны: теория ожиданий (В. Врум); теория справедливости (Д. Кюн, Дж. Слокум, Р. Чейз, М. Роджерс, Дж.С. Адамс); модель Л. Портера – Э. Лоулера;

- *содержательные* отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений (потребностей, мотивов), специфичных для тех или иных групп работников. Из них наиболее известны: классическая теория (Ф.У. Тейлор); иерархия потребностей (А. Маслоу; К. Альдерфер); трехфакторная модель (Д. Мак-Клелланд); двухфакторная модель (Ф. Херцберг); диспозиционная модель (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов и др.).

Можно предположить, что те управленцы, которые делают выбор, отдавая предпочтение процессуальным или содержательным моделям, исходят из следующих принципиальных положений (компонент корпоративной культуры) (Таблица 1).

Типологическая модель

Несмотря на существование нескольких признанных классических концепций трудовой мотивации, нам понадобилось создать собственную – *типологическую* [Герчиков, 1993, 1996, 2001].

Во-первых, известные концепции, различаясь перечнем базовых мотивов, очень слабо различались по рекомендуемым мерам управленческого воздействия – видам и формам стимулирования. Но если так, то определение особенностей трудовой мотивации конкретных индивидов или групп становится скорее предметом науки (для которой важно знание), а не управленческой практики, для которой важнее точный выбор методов воздействия на работников с теми или иными видами мотивации, дабы повысить эффективность их труда.

Во-вторых, ни одна из классических концепций не выявляет типичного и широко распространенного в России работника, которого часто называют «совком» или – «*люмпенизированным работником*». В каждом из нас его черты в том или ином объеме присутствуют, но достаточно много людей, у которых эти качества преобладают.

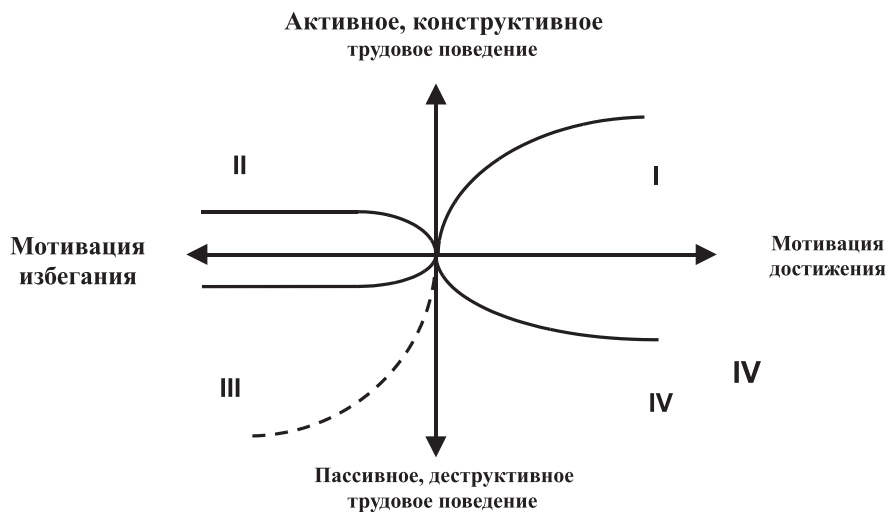


Рис. 2. Мотивация и трудовое поведение: базовая модель

На рис. 2 вертикальная ось — ось трудового поведения: в верхней половине — желательного для организации (активного, конструктивного); в нижней — нежелательного (пассивного, деструктивного). С этой точки зрения, приоритетными целями проектирования системы мотивации, стимулирования и оплаты труда в любой организации являются:

- получение от каждого работника максимум эффективности трудовой деятельности;
- отсутствие у работников деструктивного трудового поведения.

Горизонтальная ось — ось трудовой мотивации. Вправо откладывается мотивация достижения, влево — избегания. Мотивация **достижения** означает, что обладающий такой мотивацией работник стремится чего-то достичь, что ему что-то нужно получить в обмен на свой труд: одним — зарплату, другим — квалификацию, третьим — интересное дело, четвертым — самоуверждение, пятым — сделать карьеру, шестым — формальный опыт, чтобы было что написать в резюме. Мотивация **избегания** означает, что человек работает из страха, потому что он не хочет наказаний, проявлений недовольства со стороны менеджмента и работодателя, не хочет неприятностей и лишения льгот, боится, что его уволят.

Особенности связи мотивации и трудового поведения

I квадрант. При правильно выстроенной системе стимулирования работник с мотивацией достижения будет стремиться к максимуму эффектив-

ности и будет проявлять для этого максимум активности. Если обнаружится, что он чего-то не умеет, он будет стремиться приобрести эти недостающие ему знания и умения; если его подведет какой-либо специалист в смежной области, он сам с ним свяжется и постарается договориться о нормальной работе, не прибегая к помощи начальства; если работа застопорится, потому что кого-то из ответственных лиц компании не окажется на месте, он сам примет необходимое решение и будет действовать под личную ответственность. Поэтому рост организационной эффективности трудовой деятельности в I квадранте пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами — максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий.

II квадрант. Стремиться к максимуму эффективности работник с избегающей трудовой мотивацией не будет никогда, поскольку у него другие ценности и ему достаточно балансировать на грани выполнения поставленного задания (норматива).

Задание такой работник будет скорее стремиться невыполнить, во-первых, потому что выполнять задание опасно — слишком велика вероятность, что руководство тут же его повысит, а во-вторых, небольшое невыполнение всегда можно свалить на кого-то из специалистов в смежной области, а то и на само начальство — всегда у кого-то «рыло в пуху», не бывает, что все и все сделали полностью и правильно. Насколько такое невыполнение допустимо и не вызовет наказаний, в каждой компании и по каждому виду работ устанавливается как-то само по себе, его нельзя планировать, но достаточно легко видеть. Тем самым эффективность труда работника с мотивацией избегания оказывается принципиально ограниченной.

III квадрант. Ограничена не только результативность труда работника с мотивацией избегания. Страх ограничивает и уровень его деструктивных реакций, которые чаще всего сводятся к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (*сплошная линия*). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с мотивацией избегания, «притушить» у них страх наказания и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (*пунктирная линия*). Вероятность разрушительного варианта развития конфликта существенно возрастает, если неформальная структура организации персонала в компании носит клановый характер, чему очень способствует найм по знакомству в противовес конкурсному.

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в доста-

точно резких и открытых формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет, поскольку у этих людей есть позитивные ценности.

Например, явному профессионалу вы ставите на выполнение рутинной работы, с которой может справиться любой. Конечно, он будет недоволен и потребует с уважением отнестись к его знаниям и дать ему достойную профессиональную работу. И если вы не поступите в соответствии с его требованиями, он либо уйдет от вас в другую фирму, либо — если не сможет по каким-то причинам уйти — потребует: «Ладно, я буду делать эту дурацкую работу, но вы тогда мне за нее платите!» И придется ему заплатить раза в 3 больше нормальной цены.

В модель включены пять «чистых» мотивационных типов, из них четыре — с мотивацией достижения.

1. *Инструментальная*. Интересует: *цена* — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; *заработанность получаемых денег* — минимальная зависимость в заработке от воли и расположения начальства. Отличает *развитое социальное достоинство* — возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он/она считает для себя достойным.

2. *Профессиональная*. Интересует: *содержание* (разнообразие, интересность, творческий характер) *работы*; *возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием*, которое не каждому по силам; *самостоятельность в работе*, особенно в определении способов выполнения работы. Отличает *ориентация на профессиональное совершенствование* и *развитое профессиональное достоинство*. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство компании его профессионализм.

Стремясь наилучшим образом решить поставленные трудные задачи, постоянно пытаясь находить для этого самые эффективные пути, профессионально мотивированный работник в относительно короткие сроки становится лучшим специалистом компании в своем виде деятельности.

3. *Патриотическая*. Интересует: *участие в реализации общего*, очень важного для организации *дела*; *реальные успехи в его реализации*; *общественное признание их участия в общих достижениях*. Отличает *убежденность в своей нужности организации* и *готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела*.

4. *Хозяйская*. Отличает *добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу* и *стремление к максимальной самостоятельности в работе* (суверенитету), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей, для тех, кто ведет собственное дело.

Пятый тип — *люмпенизированный работник* — с мотивацией избегания. Отличается *стремлением минимизировать свои трудовые усилия*; *низкой ценой*

Таблица 2. Сравнительная динамика структуры трудовой мотивации

Типы мотивации	Промышленность СССР в 1970-80-е гг.	Зап. Европа в 1980-90-е гг.	Бизнес-организации современной России
Инструментальная	15-20	40-45	35-50
Профессиональная	20-25	40-45	15-20
Патриотическая	5-10		5-15
Хозяйская	10-15	3-5	5
Люмпенизированная	35-40	5-10	25-35

*рабочей силы*¹; *расчетом на «халяву» и благосклонность руководителя*, потому что жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь не может — нечем. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом, и смирился с этим! Но *такой тип работника (чем-то) удобен и нужен*, поскольку он:

- может работать там, где не согласятся люди с мотивацией достижения;
- выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше;
- является оправданием для административного стиля руководства.

Модель операционализирована в специальном тесте «Motype» (тип мотивации), который выполнен в двух вариантах: для работающих и для вновь принимаемых работников. Наличие теста позволяет не только изучать структуру и тенденции изменения трудовой мотивации, но и строить системы стимулирования, ориентированные на преобладающие в той или иной профессии или желательные для компании типы мотивации.

Комментарии к Таблице 2.

1. Данные по промышленности СССР 1970–80-х гг. являются обобщением результатов многочисленных исследований, проведенных в эти годы заводскими социологами различных предприятий и отраслей промышленности. Данные по Западной Европе 1980–90-х гг. являются оценками, полученными сугубо на основе личных наблюдений и бесед автора с представителями бизнеса, обобщений известных материалов исследований, обсуждений с западноевропейскими и североамериканскими коллегами. Данные по современной России представляют собой обобщение, как многочисленных экспертных опросов, так и растущего числа прямых измерений с помощью теста «Motype».

2. В западноевропейском и североамериканском бизнесе доли работников с инструментальной и профессионально-патриотической мотивацией примерно равны, можно отметить тенденцию постепенного снижения доли первых в пользу вторых. Это может объясняться несколькими факторами, в

¹ У него низкая квалификация, и он не хочет ее повышать; он всеми силами избегает личной ответственности, и если руководство возлагает на него ответственность за работу, очень быстро она оказывается переложеной на кого-то другого, часто на само руководство; он сам не проявляет активности и против, когда ее проявляют другие.

том числе ростом доходов населения, выравниванием уровней зарплат на рынке труда одноименных профессий, ростом сферы торговли и услуг при сокращении сферы производства.

3. Низкий уровень хозяйской мотивации среди наемного персонала западноевропейских компаний объясняется тем, что этот тип мотивации для наемного работника вообще не очень свойственен.

4. По распространенности инструментальной мотивации современный российский бизнес практически сравнялся с западноевропейским, а вот доля профессиональной мотивации существенно ниже и, по некоторым оценкам, отстает даже от советских времен. Правда, в последние годы наметилась тенденция к росту этого типа трудовой мотивации.

5. Доля хозяйской мотивации в современных российских компаниях заметно снизилась по сравнению с советским периодом, поскольку резко уменьшилась хозяйственно-экономическая самостоятельность подразделений, а потому и руководителей среднего звена, и специалистов, и линейного персонала.

6. Доля люмпенизированных работников в российских бизнес-организациях несколько снизилась, но, поскольку большинство факторов ее воспроизводства продолжают действовать, люмпенизация еще очень высока.

Что можно делать, зная трудовую мотивацию персонала?

Если служба персонала компании имеет возможность измерять и знает структуру трудовой мотивации работников, это помогает службе более обоснованно решать ряд ключевых задач нескольких блоков функций управления персоналом.

В блоке 2 «Формирование кадрового состава»² знание структуры трудовой мотивации позволяет эффективно решать вопросы найма, расстановки и внутрифирменных перемещений сотрудников. В частности, наличие специальной версии теста «Мотуре» для вновь принимаемых работников позволяет организовать контроль мотивационной структуры каждого кандидата на прием в компанию и отбирать из них тех, чья мотивация устраивает компанию и более других соответствует специфике рабочего места новичка (Таблица 3).

В блоке 3 «Организация труда» появляется возможность более эффективного формирования рабочих команд, более точной оценки вероятности и направлений перестройки «под себя» различными работниками занимаемых ими рабочих мест, проявления творчества и инициативы, а также соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины (Таблица 4).

² См. структуру функций управления персоналом в статье В.И. Герчикова «Управление персоналом как целостная функция в системе управления экономических организаций» в настоящем сборнике.

Таблица 3. Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке и внутрифирменных перемещениях персонала

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик	Инструментальная, люмпенизированная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий		Хозяйская

Таблица 4. Связь типов мотивации с некоторыми видами трудового поведения

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	Нейтральное	Только при особом стимулировании	Средняя
Профессиональная	Расширение	Высокая	Средняя, со срывами
Патриотическая	Расширение	Высокая	Высокая
Хозяйская	Стремление к системной законченности	Высокая в пределах работы, функции	Средняя, со срывами
Люмпенизированная	Сужение	Отсутствует	Средняя или низкая

Таблица 5. Связь типов мотивации с отношением к карьере и обучению

Типы мотивации	Ожидаемые		Отношение к обучению
	Карьерные ориентации		
	Ради дела	Ради власти	
Инструментальная	Средние	Средние	Нейтральное или пассивно-негативное
Профессиональная	Высокие	Отсутствуют	Активно-позитивное
Патриотическая	Низкие	Низкие	Позитивное
Хозяйская	Средние или высокие	Низкие	Нейтрально-негативное
Люмпенизированная	Отсутствуют	Средние или высокие	Активно-негативное

В блоке 4 «Обучение и развитие» знание мотивационной структуры помогает лучше решать вопросы выбора форм и видов обучения и повышения квалификации персонала; оценить карьерные ориентации различных групп персонала и организовать работу с планами карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании (Таблица 5).

В блоке 8 «Коммуникации между руководством компании и остальным персоналом» знание особенностей трудовых мотиваций позволяет лучше высветить проблематику отношений в коллективе и лидерских данных людей, пока еще не успевших проявить себя (Таблица 6).

Обладая такими знаниями, служба персонала и менеджмент компании могут более точно выбирать не только денежные, но и другие формы и мето-

Таблица 6. Связь типов мотивации с лидерскими качествами и отношениями с другими работниками

Типы мотивации	Ожидаемые	
	Лидерские данные	Отношения с другими работниками
Инструментальная	Низкие, средние	Нейтральные, напряженные
Профессиональная	Средние	Доброжелательные или нейтральные, реже - напряженные
Патриотическая	Высокие, средние	Хорошие
Хозяйская	Высокие	Нейтральные
Люмпенизированная	Крайне низкие	Хорошие

ды стимулирования желательного для компании трудового поведения различных категорий работников, проектировать конкретные программы действий, которые нужно осуществлять для получения нужного результата.

Виды и формы стимулирования

Отделение стимулирования от мотивации в явном виде более характерно для отечественных экономистов и социологов, а среди западноевропейских и американских ученых – для представителей управленческих дисциплин, в том числе и управления персоналом.

Напомним, что в данной главе под *стимулом* понимается фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала, а под *стимулированием* – метод управления трудовым поведением работника/группы: «...способ управления трудовым поведением персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний» [Управление персоналом, 1998, с. 362].

При этом мотивация рассматривается в рамках процессуального подхода: «Мотивы – побудительные причины поведения и действий человека, ... образ желаемого ... блага, которое [можно будет получить – В.Г.] ... при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия. Мотивы трудового действия формируются из трех основных компонентов: отражения человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности); отражения тех благ, которые человек может получить в качестве вознаграждения за свой труд; отражения того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют. Выбор ... варианта поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, платы за результаты» [Управление персоналом, 1998, с. 188].

Наиболее развитая, на наш взгляд, концепция стимулирования трудового поведения работников отечественных предприятий представлена в ра-

ботах И.П. Поварича и Б.Г. Прошкина [1985, 1986, 1988, 1990]. Они работают в рамках управленческого, процессуального подхода и вслед за Г.Х. Поповым [1971, с. 23] предлагают следующее разделение *видов воздействия со стороны менеджмента на работника*.

- **ПРЯМЫЕ** – непосредственные воздействия субъекта управления на работника методами убеждения, внушения, психологического заражения, агитации, увлечения собственным примером и пр.

Достоинства: улучшение отношений между руководителем и подчиненными; развитие в коллективе отношений сотрудничества, доверия, открытости, самостоятельности и т.п.; простота в понимании и естественность в использовании.

Трудности: необходимость индивидуального подхода к подчиненным и глубокое знание их субъективного мира; наличие у руководителя специфических способностей; безупречное собственное поведение; большие затраты времени на работу в режиме оперативного управления.

- **ВЛАСТНЫЕ** – сознательное использование субъектом управления формальных отношений в иерархической системе «руководство – подчинение», когда работнику отдается прямой приказ (распоряжение, предписание), при невыполнении которого должно последовать наказание.

Достоинства: простота в использовании, оперативность и дешевизна («экономичность»), поскольку воздействие состоит не в обещании награды, а в угрозе потери какого-то блага.

Недостатки: растет иерархичность и степень формализации отношений между руководителями и подчиненными; развивается произвол в управлении, снижается ответственность руководителей за качество проработки решений; в коллективе начинает преобладать статусное деление, кастовость, развивается отчуждение и конфронтация; сдерживается инициатива и развитие подчиненных.

- **СТИМУЛИРОВАНИЕ** – как опосредованный способ побуждения работника путем предложения ему набора и условий получения некоторых благ в обмен на повышенную результативность его труда [Прошкин, Поварич, 1988, с. 16–18].

И.П. Поваричем и Б.Г. Прошкиным введено в научный оборот очень плодотворное различие видов и форм стимулирования [1990, с. 56]. При этом *виды стимулирования* дифференцируются по предметной специфике стимулов, с помощью которых субъект управления – менеджмент воздействует на трудовое поведение объекта управления – работника, а *формы организации стимулирования* – по способам взаимосвязи стимулов и результатов трудовой деятельности³. Соответственно, зная особенности трудовой моти-

³ Авторы выделили следующие формы стимулирования: 1) опережающая и подкрепляющая – по времени предоставления стимула – до или после выполнения работы; 2) коллек-

вации той или иной группы персонала, менеджер по персоналу может подобрать действенные для этой группы виды стимулов, а потом отработать адекватные этим видам и конкретным условиям компании формы организации стимулирования.

Опишем вкратце основные виды стимулов, в большей или меньшей степени используемые в настоящее время в российских и западных компаниях.

- *Негативные стимулы.* Строго говоря (согласно Поваричу и Прошкину), негативные стимулы — не вид, а форма организации стимулирования. Но мы будем их рассматривать здесь как вид, потому что негативное стимулирование, независимо от того, какие именно негативные стимулы используются, выполняет одну функцию — наказания (точнее, угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, совершенные проступки и т.п. На практике используются:

- замечания, предупреждения, выговоры;
- штрафы, пени, возмещение убытков;
- понижение оклада, разряда, перевод на более низкооплачиваемую работу, понижение в должности;
- снижение премии, годового вознаграждения;
- перенос очереди на получение благ от организации;
- отказ в ссуде, кредите;
- перенос отпуска на неудобное время;
- общественное порицание; сатирические стенгазеты, листки; доска позора, антипочета; вымпелы отстающих; звания «наоборот»; переходящие антипризы; особого вида пропуска на предприятие или номера автомашин и др.;
- угроза увольнения.

Негативные стимулы чаще всего симметричны позитивным, но более экономичны, острее воспринимаются людьми, требуют ограниченного времени применения, не требуют обязательной гласности, должны применяться исключительно в подкрепляющей форме организации.

- *Материальные денежные стимулы.* Их номенклатура ограничена. Сюда относится:

- переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности;
- доплаты и надбавки;
- целевые премии;
- повышение в должности.

тивная и индивидуальная; 3) позитивная и негативная; 4) непосредственная, текущая и перспективная — по лагу между результатами деятельности и получением стимула; 5) обща, эталонная и соревновательная — по характеру условий получения стимула [Поварич, Прошкин, 1990, с. 57–58].

- *Материальные неденежные (натуральные) стимулы.* Они являются материальными, поскольку имеют несомненную денежную составляющую; но — неденежны, потому что выдаются работнику только в натуральной форме. Номенклатура этих стимулов очень широка и постоянно растет. В настоящее время используются:

- жилье;
- автомобиль, гараж, стоянка;
- земельный участок, дача;
- места в детских учреждениях;
- путевки в места лечения и отдыха, туристические;
- диетическое питание;
- дефицитные товары;
- телефон;
- ссуды, кредит;
- экскурсии и командировки по обмену опытом;
- обучение за счет фирмы (полностью или частично), в том числе членов семьи;
- ценные подарки;
- право приобретения в организации товаров и услуг;
- предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации;
- перевод в другую организацию;
- право сменить профессию в рамках организации;
- право работы по совместительству.

Основные особенности [Поварич, Прошкин, 1990, с. 162–164]:

Ю меньшая универсальность, чем у денежных стимулов;

Ю ряд стимулов носят характер разового действия — например, получение жилья, гаража, земельного участка или перевод в другую организацию; а другие могут понадобиться максимум раз в год — например, путевки или обучение ребенка полностью или частично за счет фирмы;

Ю слабая делимость и большая разнокачественность — большие различия в стоимости отдельных видов номинальных стимулов;

Ю большая приспособленность к подкрепляющей форме стимулирования: номинальные стимулы «невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неоднозначную ценность для разных людей, и эта вариация слишком велика, тем более что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке» [Поварич, Прошкин, 1990, с. 163].

На наш взгляд, главное, что следует принимать во внимание при использовании натуральных стимулов, это *неоднозначное понимание справедливости распределения натуральных благ между работниками*. Одни считают, что правильнее распределять по трудовым результатам; другие — что нужно учиты-

вать общие заслуги работника перед организацией; третьи уверены, что натуральные блага должны распределяться в соответствии с рангом (статусом, должностным положением) работника. Распространены и позиции, полностью альтернативные перечисленным – что распределять эти блага нужно: по закону; по потребностям; уравнительно (в том числе по очереди или по жребию). Такая разногласия вызывает сомнения у большой доли работников и затрудняет использование натуральных благ как стимулов труда.

Внимание к натуральным стимулам в советские времена было очень высоким, поскольку фонд заработной платы был принципиально ограничен, а эти стимулы можно было использовать за счет статей фонда социальных мероприятий и при более щадящем налогообложении. Во времена перестройки, особенно в 1992–96-х гг. значимость натуральных стимулов и социальных благ, получаемых работником через предприятие, резко возросла и кое-где перекрыла по значимости зарплату из-за огромной инфляции (2600% в 1992; 1000% в 1993 и т.д.). В промышленности широко распространился лозунг: «Держись за трубу!» – завод тебя прокормит, оденет, обуе и обеспечит самым необходимым твоих детей. После 1995 г., при относительной стабилизации инфляции, значимость социальных благ стала снижаться – большинство работников и работодатели предпочитали получать наличные деньги. Но в начале 2000-х гг. внимание к социальным благам стало вновь возрастать, прежде всего, потому, что по прямой зарплате конкурирующие компании почти сравнялись и вынуждены теперь искать другие средства «борьбы» за работника.

- *Забота о работнике (патернализм):*

- опора на неформальные отношения (организация – единая семья, каждый работник – любимый член семьи);
- руководитель – почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбы работников, за их проблемы и трудности;
- широкое использование натуральных стимулов и социальных благ;
- преемственность традиций;
- выращивание руководителей, ориентация на внутрифирменную карьеру.

Самый впечатляющий пример – работа Валентины Сергеевны Соловьевой, директора Тираспольского швейного производственного объединения им. 40-летия ВЛКСМ.

Достоинства: 1) очень высокая эффективность в смысле соотношения затрат и результатов; 2) комфортность отношений.

Недостатки: 1) реализуема в небольших коллективах (до 200 чел.); 2) трудно реализуема в условиях жесткого бизнеса – при регулярном, непрерывном цикле, в промышленности или сфере услуг; 3) как правило, после ухода руководителя, активно и долго использовавшего патерналистские методы, предприятие рушится: на смену матери приходит мачеха, на смену отцу

– отчим, и это плохо не потому, что мачеха или отчим меньше любят вновь приобретенных детей, а потому, что дети к ним предъявляют повышенные требования, которым новый «родитель» часто не соответствует. А сохранить-ся и компания и стиль управления могут только тогда, когда на смену ушедшему «родителю» встает «старший ребенок», которого к нужному моменту в компании часто не оказывается.

- *Моральные стимулы*

Основная функция – передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде: персонификация поощрения; удостоверение факта достижения и права владения стимулом; информирование среды общения; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде.

Моральные стимулы тем действеннее, чем точнее (с точки зрения ориентаций и интересов работника) и полнее выбрана та социальная аудитория, в которой распространяется информация, и чем длительнее срок действия этой информации.

Главное *достоинство* моральных стимулов – их дешевизна, а потому высокая эффективность. А главный *недостаток* – почти мгновенная насыщаемость: первую грамоту получил, доволен; вторую – тоже доволен; а третью – уже не доволен: «Лучше бы дали что-то еще!» А вот когда четвертую грамоту не дали (и ничего другого не дали) – взбунтовался: «А почему не дали? Я что хуже работать стал?». Вот и приходится руководителю службы персонала постоянно придумывать и искать новые виды моральных стимулов.

Моральные стимулы разделяются на индивидуальные и коллективные, официальные и неофициальные, позитивные и негативные, а также по субъектам стимулирования. Выделены моральные стимулы общего действия и целевые, а среди последних – эталонные и соревновательные [Поварич, Прошкин, 1990, с. 102–103].

Особенности соревновательных стимулов: принципиально ранговый характер выражения достигаемого работниками результата; неопределенность, изменчивость, подвижность эталона сравнения – поскольку участникам соревнования заранее не известно, какого результата нужно добиться, чтобы победить или войти в число призеров.

Стремясь превзойти соперников, люди достигают более высоких результатов, чем, соревнуясь с задачей или со своими собственными способностями: «В соревновании помимо чисто меркантильных соображений действуют, как правило, духовные престижные мотивы, стремление к самоутверждению. Победа в соревновании сама по себе есть поощрение» [Прошкин, Поварич, 1988, с. 71].

- *Организационные стимулы* – создание определенным сотрудникам особых условий работы, в том числе повышенной свободы поведения:

Таблица 7. Стимулирование работников с разными типами мотивации

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Применимы: денежной компонентой	Запрещены	Применимы: знаковой компонентой	Запрещены	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы: денежной компонентой	Применимы при целевой договоренности	Применимы: знаковой компонентой	Применимы при целевой договоренности	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	БАЗОВЫЙ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	Запрещены

- максимальная автономия в работе;
 - самоконтроль качества и результатов работы;
 - гибкий распорядок работы, свободные дни;
 - право дополнительного распоряжения ресурсами;
 - контрактная форма найма (и часто индивидуальная форма оплаты⁴).
- *Участие в совладении и управлении:*
- *Участие в совладении* – необходимое условие:
 - участие в прибыли;
 - участие в капитале.
- *Участие в управлении* – достаточное условие:
- полное и своевременное информирование;
 - участие в выработке решений;
 - участие в принятии решений.

В России эта форма стимулирования делает пока только первые шаги и в наибольшей степени касается топ-менеджмента. Но ее можно распространить на все категории персонала, если, конечно, особых проблем с размером зарплаты массового сотрудника у компании нет.

Примечания к Таблица 7:

· *Запрещение* использования какого-то из видов стимулирования для работников с определенным типом трудовой мотивации означает, что,

⁴ Так, например, в германской фирме «Miele», которая производит и продает по всему миру пылесосы и посудомоечные машины, при найме рабочего персонала не фиксируется подразделение и профессия. В контракте указывается, что работник принимается в компанию «Miele» и будет выполнять те виды работ, которые ему будут поручены непосредственным руководителем. Для рабочих действует повременная форма оплаты с переменной частью, зависящей от результатов работы бригады, а для специалистов и руководителей – широкие вилки окладов, в рамках которых зарплата устанавливается индивидуально.

Таблица 8. Особенности оплаты труда работников с разными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная / с большой переменной частью - по достигнутым результатам, в первую очередь индивидуальным
Профессиональная	Повременная / с явным преобладанием постоянной части - основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников и/или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	По результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады) постоянного состава
Люмпенизированная	Повременная - с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

если все же этот вид стимулирования будет применен, от работников данного типа с высокой вероятностью можно ожидать негативной (с точки зрения компании) реакции – работники «свалятся» в III или IV квадранты (рис. 2).

· *Применимы при целевой договоренности:* имеются в виду «дорогие» натуральные блага – квартира, автомобиль, загородный дом и т.п., получение которых работником строго поставлено в зависимость от результатов или стажа работы сотрудника в компании (как правило, еще при найме).

· Трудовой кодекс накладывает определенные ограничения на использование только *негативных* и *денежных* стимулов и практически не ограничивает применение всех остальных форм стимулирования. Поэтому любая компания имеет возможность действовать с нужной для нее избирательностью в использовании натуральных, моральных, организационных стимулов, патернализма или участия в совладении и управлении.

· Таблица позволяет сориентироваться не только в том, к каким типам мотивации применимы те или иные виды стимулирования (взгляд по строке), но и в том, какие стимулы можно использовать для воздействия на трудовое поведение каждого из выделенных мотивационных типов (взгляд по столбцу).

· Если среди членов какой-либо профессиональной группы или персонала какого-то подразделения значимо представлены не один, а два-три типа трудовой мотивации, нужно использовать комбинированные системы стимулирования, стараясь не задействовать запрещенные.

Оплата труда работников с различными типами трудовой мотивации

Поскольку – как это следует из сущностных особенностей каждого из мотивационных типов – заработок имеет для них различное значение, можно обнаружить и явные отличия в формах и системах оплаты труда, которые оказывают максимальное стимулирующее воздействие на носителей тех или иных типов трудовой мотивации (Таблица 8).

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчиков В.И. Люмпенизация работника – тормоз на пути перехода к рынку: постановка проблемы // Социология труда в новых условиях. Самара, 1993.
2. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. 1996. № 6.
3. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. Учеб. пособие. М., 2001.
4. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина; Сост. Э.М. Коржева, Н.Ф. Наумова. М., 1988.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
6. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. Новосибирск, 1990.
7. Прошкин Б.Г. Место стимулирования среди методов формирования мотивов трудового поведения // Изд. Сиб. отд. АН СССР. 1986. № 7. Сер. Экономика и прикладная социология. Вып.2.
8. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. К вопросу о материальном неденежном стимулировании труда // Изв. Сиб. отд. АН СССР. 1985. № 1. Сер. Экономика и прикладная социология. Вып.1.
9. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда. Учеб. пособие. Кемерово, 1988.
10. Попов Г.Х. Методы управления социалистическим производством. М., 1971.
11. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1998.

3.6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА (ОПЫТ ЗАРУБЕЖНОЙ ФИРМЫ)

Основная задача организации в развитии персонала заключается в том, чтобы максимальное количество работников занимали такие позиции в организационной структуре, которые позволяли бы им добиваться наилучших результатов в профессиональной деятельности, то есть были бы адекватны их собственным возможностям, а также задачам, стоящим перед компанией. В свою очередь, позиция содержит в себе еще и субъективно воспринимаемую человеком личностную компоненту, а именно – удовлетворенность работника занимаемым статусом, условиями труда. Кроме того, позиция в организационной структуре должна предоставлять возможность для самореализации работника, обеспечивать определенную свободу действий. Современные подходы и концепции развития персонала (Боулз, 1991; Сенге, 1999; Хилб, 2002), в основном базируются на принципе саморазвития сотрудников, которое в идеале осуществляется на трех уровнях.

1. Индивидуальный уровень – работники всех уровней обучаются и развиваются для того, чтобы стать партнерами, которые ведут себя так, словно компания является их собственностью.

2. Групповой уровень – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма, инициативности и инновативности.

3. Организационный уровень – компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится, умеет вырабатывать видение своего развития, собственных изменений и изменений окружающей среды.

В прикладном аспекте такая концепция управления человеческими ресурсами, с нашей точки зрения, может быть переосмыслена, взята на вооружение и реализована менеджментом компании в том случае, когда компания «столкнулась» с таким этапом своего организационного развития, как кризис. Трехмесячная стажировка в компании Debenhams в Департаменте управления человеческими ресурсами дала возможность на практике ознакомиться с тем, как эти теоретические принципы находят свое воплощение в системе управления персоналом.

История развития сети магазинов Debenhams начинается с 1778 г. Начало бизнеса – небольшой магазин. Сейчас – это успешно работающая торговая сеть, состоящая из 98 универмагов (24 000 штатных сотрудников), расположенных практически во всех регионах Великобритании. Система торговли в магазинах ориентирована на продажу товаров для всех членов семьи любого возраста (одежда, мебель, посуда, косметика и т.д.). Отличительной особенностью Debenhams от других магазинов является:

- наличие специализированной сети «личных продаж», ориентированной на индивидуальное обслуживание и консультирование клиентов по различным вопросам, возникающим у покупателей – от составления цветовой гаммы гардероба в зависимости от индивидуальных особенностей клиента до дизайнерских проектов по мебелировке квартир и домов;

- постоянные покупатели имеют карты, по которым клиенты могут покупать товары в кредит и пользоваться определенной системой скидок;

- основной целью работы универмагов является обеспечение возможности всем своим покупателям «выбрать и приобрести новые модные вещи» для любого сезона;

- сотрудничество с ведущими дизайнерами, разрабатывающими эксклюзивные торговые марки и бренды высококачественных товаров для всей сети Debenhams;

- решение «свадебных забот» клиентов, начиная от покупки свадебного костюма или платья до заказа и оплаты подарков для новобрачных по компьютерной сети гостями и приглашенными.

Структура управления холдинга

Головной офис, расположенный в Лондоне, обеспечивает методологической, методической и информационной поддержкой все основополагающие направления бизнеса универмагов. Координаторами адекватного выполнения и функционирования корпоративных концепций, стратегий, тактик и принципов развития компании являются представительства в 15 регионах страны. Каждое из направлений бизнес-функционирования разрабатывается топ-менеджерами, специалистами головной компании совместно с консультантами ведущих университетов и консалтинговых компаний Великобритании. Практическое внедрение и реализация программ развития бизнеса обеспечивается менеджерами, отвечающими за определенное направление организационной деятельности на местах. Оперативное информационное взаимодействие осуществляется с помощью Интернет сайта компании. Брошюры, методические рекомендации, корпоративные документы и материалы рассылаются в региональные представительства и универмаги. Интерпретация, разъяснения по оптимальным и рациональным способам внедрения корпоративных методологий осуществляются на совместных производственных совещаниях и семинарах.

Стратегия развития Debenhams на рынке товаров и услуг

Стратегия развития компании на ближайший период определяется следующими постулатами.

- Мы участвуем в совершенствовании стиля и образа жизни наших клиентов путем сбалансированного предложения эксклюзивных международных и отечественных торговых марок, современных товаров и услуг. Мы вне-

дряем самые прогрессивные методы обслуживания клиентов, которые в настоящий момент используются на рынке и обеспечивают увеличение объемов продаж, а также развивают новые направления реализации и движения товаров. Основная цель – высокий уровень обслуживания покупателей, удовлетворяющий ожидания и потребности клиентов. Мы работаем во всех сферах своей деятельности по простым, доступным, единым эталонам продаж и обслуживания клиентов, ориентированным на положительные эмоции клиентов. Мы одновременно сами учимся, приобретаем, накапливаем и систематизируем свой собственный опыт и опыт наших конкурентов. Во всех наших универмагах мы расширяем возможности клиентов для приобретения и покупки товаров там, где они этого хотят, так и тогда, когда они этого хотят (например, интерактивное телевидение, Интернет).

- Мы увеличиваем прибыль наших акционеров путем развития сети розничных продаж и совершенствования систем обслуживания, ориентированных на ценности и потребности клиентов. Анализируем негативный и накапливаем позитивный опыт работы.

- Координируем и поддерживаем целевые маркетинговые программы по развитию собственных брендов, привлекающих новых покупателей и увеличивающих объемы продаж. Мы используем наиболее выгодные и эффективные ресурсы и собственные возможности для удовлетворения потребностей клиентов. Наша организационная структура, стратегия развития компании и ценовая политика на рынке, способы оптимизации торговой деятельности и информационных потоков – это основные источники самосовершенствования.

- Мы формируем и развиваем у себя высокомотивированные, хорошо обученные и эффективные команды, которые ориентированы на лучшие стандарты обслуживания клиентов и которые приобретают, систематизируют профессиональный опыт, разрабатывают программы для активного внедрения и поддержания инноваций в компании, ищут новые возможности и пути увеличения доходов акционеров. (Необходимо отметить, что акционерами компании является большинство сотрудников компании).

Такая стратегия развития на рынке была сформулирована недавно. Основанием для ее формулировки были определенные управленческие проблемы, которые возникли в компании несколько лет назад и были связаны с изменениями в положении компании Debenhams на рынке торговли. В настоящее время эти проблемы успешно преодолеваются. Одна из основных причин, которая привела к развитию кризисной ситуации, заключалась в том, что практически одновременно из компании уволилось по собственному желанию порядка 6500 человек, которые перешли работать в конкурирующие фирмы. Резкое сокращение численности продавцов привело к снижению товарооборота и, следовательно, к потере доходов и прибыли компании.

	2001	2000	1999	1998
Товарооборот	1,606,900	1,397,200	1,378,800	1,678,100
Прибыль до налогообложения	146,100	129,600	138,800	303,600
Прирост прибыли(%)	9.09	9.28	10.07	18.09
Возврат в осн. капитал (%)	18.72	18.23	20.84	50.33
Возврат в акцион. фонд (%)	21.85	21.34	24.32	58.72
Уровень ликвидности (%)	0.16	0.14	0.16	0.12
Количество сотрудников	22,784	21,629	21,863	27,187

Как видно из вышеприведенной *таблицы* показателей финансовой деятельности компании, Debenhams пока еще не удалось полностью вернуться к своим результатам деятельности в 1998 году. Кризис, связанный с «неправильным» менеджментом, в том числе с недооценкой проблем, касающихся управления и работы с персоналом, преодолевается сейчас путем внедрения новейших технологий управления человеческими ресурсами. Основные трудности, с которыми столкнулась компания во время кризиса:

1. усиление конкуренции на рынке товаров и услуг своего бизнес-сектора;
2. изменения в системе управления компании (смена топ-менеджеров);
3. снижение показателей финансовой деятельности;
4. высокая текучесть кадров — одномоментное увольнение значительного количества сотрудников;
5. низкий уровень квалификации и профессионализма сотрудников;
6. необходимость переобучения персонала для переориентации систем продаж на потребности покупателей;
7. существенное сопротивление инновационным процессам со стороны персонала.

В качестве основных направлений деятельности компании в ближайшем будущем были зафиксированы следующие положения:

планомерное развитие бизнеса ->
развитие персонала ->

достижение запланированных финансовых результатов.

В развитии бизнеса была поставлена задача увеличения товарооборота до 200 млн. фунтов стерлингов. Эффективность деятельности компании стратегически была определена через ряд основных *приоритетов* бизнеса, которые были названы «двигателями развития» и которые могли быть внедрены в реальную деятельность путем пересмотра основных критериев оценки эффективности работы организационной системы компании. Новые критерии эффективности бизнеса стали базироваться на принципах реализации этих приоритетов в реальном профессиональном поведении каждого сотрудника в виде определенной системы *ценностей*. Результатом введения новых критериев оценки деятельности каждого сотрудника стало обеспечение и внедрение приоритетов и ценностей в практическую деятельность компании.

Правильная организация работы (эффективное использование ресурсов) обеспечивается:

- планированием и контролем, то есть тем, как выполняется работа,
- какими способами разрешаются трудности и проблемы,
- как принимаются решения,
- как проводятся совещания,
- как происходит оценка и совершенствование деятельности.

Реализация принципов на поведенческом уровне (что говорить и делать, как говорить и делать) — это последовательное принятие всеми работниками «концепции» того, как работать и взаимодействовать друг с другом, со своими коллегами и руководителями для того, чтобы получить наилучшие результаты от каждого сотрудника в командной работе. Одновременно происходит регулярная индивидуальная и групповая корректировка деятельности и поведения, совместная работа по совершенствованию общей системы взаимодействия на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

Основными приоритетами работы в базовых составляющих бизнеса были зафиксированы следующие:

1. *Для сотрудников:* заработная плата; компенсационный пакет; рабочие места сотрудников, адекватные их профессиональным знаниям, навыкам и способностям; удовлетворенность персонала работой (в том числе социально-психологическим климатом).

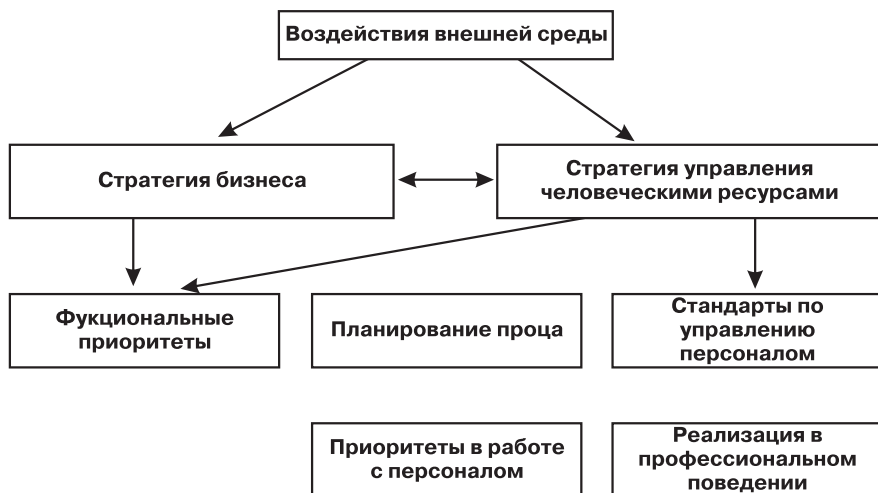
2. *Для организации:* управление мотивацией сотрудников (для достижения целей бизнеса и положения на рынке); обучение и развитие персонала, основанное на принципах активных продаж, ориентированных на потребности покупателей; управление потребностью в самоутверждении и самореализации сотрудников; управление потребностями сотрудников; работа по совершенствованию корпоративной культуры компании; управление подбором и отбором персонала.

3. *Для покупателей/клиентов:* качество, товары, обслуживание, ценности.

Осознание таких приоритетов, работа в данном направлении — это прогрессивный прорыв в изменении отношения организации к своим работникам и к самой себе, а также сотрудников к своей организации, организации и сотрудников в целом к своим покупателям и клиентам.

Внедрение приоритетов бизнес-стратегии в практику и реальную жизнь организации возможно только через изменение и совершенствование системы управления персоналом. Внешнее окружение и положение компании на рынке, определяя стратегию бизнеса, одновременно определяют и корпоративную, кадровую политику, стратегию, технологии и методы управления персоналом. С целью минимизации сопротивления и его преодоления была разработана матрица ключевых мероприятий, которые необходимо было разработать и внедрить в первую очередь.

Схема 1.



В стратегии необходимо было выработать доминирующие функциональные приоритеты и проанализировать действующие в компании бизнес–процессы. Внедрение новой системы должно было осуществляться через общую систему управления персоналом. Поэтому в этой области менеджмента были сформулированы новые ключевые направления работы. Анализ позволил определить общую стратегию управления человеческими ресурсами, состоящую из системы долгосрочного бизнес–планирования мероприятий по управлению персоналом с выделенными базовыми приоритетами, формированием стандартов по работе с сотрудниками, которые должны быть внедрены в их профессиональную деятельность, мониторинг и контроль за выполнением поставленных задач.

Работа по преодолению кризиса и изменению стратегии бизнеса базируется на переориентации всего менеджмента на работу с основным потенциалом компании, человеческими ресурсами. Полностью была изменена корпоративная и кадровая политика, сфокусированная теперь на совершенствовании и внедрении новейших технологий управления людьми. Работа с персоналом четко планируется по выделенным основным приоритетам, зафиксированы основные стандарты по работе с персоналом, которые должны быть реализованы в профессиональной деятельности каждого работника. Работа с покупателями теперь базируется на активных продажах, основанных на удовлетворении потребностей клиентов. Не только продавцы, но и весь персонал компании должен быть полностью ориентирован на клиентов.

Для иллюстрации приведем несколько положений из корпоративной политики компании, которые становятся основополагающими целями и задачами, стоящими перед всеми категориями сотрудников.

Товары и обслуживание

Мы постоянно отслеживаем, что хотят наши клиенты и как они хотят осуществлять покупки. Эта информация помогает нам совершенствовать системы продаж и обслуживания, качество предлагаемых товаров.

Обслуживание и накопление опыта

Мы хотим достичь идеального уровня обслуживания клиентов. Для того, чтобы совершенствоваться, мы постоянно развиваем наиболее приемлемые для клиентов формы обслуживания и продаж, которые привлекали бы покупателей, удовлетворяли их потребности, нравились и вызывали у них только положительные эмоции.

Возрастающие возможности

Мы постоянно видоизменяем нашу стратегию на рынке для того, чтобы полностью соответствовать ожиданиям покупателей. Все торговые площади нашей компании – это «многоканальные» возможности для удовлетворения потребностей клиентов.

Эффективная команда

Debenhams осознает необходимость иметь высокомотивированную, сильную и эффективную команду. Командная работа должна быть сфокусирована на следующих основных принципах, которые мы должны поддерживать, развивать и совершенствовать.

- Привлечение и отбор наиболее подходящих для компании сотрудников.
- Соответствие оплаты труда и системы премирования ценностям нашей компании.
- Организация обучения и развития сотрудников, которое бы способствовало личностному росту каждого и одновременно приносило прибыль компании.
- Необходимо быть уверенным в том, что уровень и качественные характеристики окружающей нас обстановки, условия, в которых мы работаем, соответствует нашим потребностям.
- Необходимо быть уверенным в том, что наше общение является взаимным и открытым, включает и объединяет всех, кто участвует в нашем бизнесе.

Скоординированный маркетинг

Мы должны быть уверены в том, что все наши каналы, методы и способы продаж обеспечиваются постоянно действующей и единой маркетинговой программой.

Покупатели

Очень важно понимать наших покупателей и клиентов, их особенности, потребности и ожидания. Это необходимо для того, чтобы эффективно с ними взаимодействовать.

Сеть поставщиков

Нам необходимо развивать наиболее эффективные и доходные каналы поставки товаров для наших покупателей, максимизируя текущую прибыль магазина и закупая только высококачественные товары.

«Празднование успеха»

Это не только то, как мы относимся к нашим профессиональным и деловым ценностям, но и возможность заметить и выделить наших лучших сотрудников и команды, тех кто делает что-то особенное, выдающееся, прикладывает большие усилия, кто действительно чем-то отличается. Необходимо использовать такой подход для того, чтобы выделить и наградить лучших.

Заданные цели реализуются через выполнение ряда конкретизированных задач, стоящих перед сотрудниками компании. Это новый для компании подход, который, как считается, поможет выйти из кризисного состояния, сохранить и развивать собственный персонал.

Забота о покупателях

Все сотрудники должны обеспечивать высококвалифицированное обслуживание вне зависимости от того, кем является покупатель. Это можно реализовать, если:

- у нас будет позитивное отношение к работе, которая приносит нам удовлетворение;
- мы будем заботиться о людях, мы не будем бояться тратить много времени на общение;
- будем проявлять инициативу в контактах с покупателями, мы должны уметь слушать собеседника;
- будем ставить на первое место потребности клиентов и покупателей;
- мы будем активны и проявлять инициативу для обеспечения покупательских потребностей.

Единая команда

Мы должны:

- понимать, как функционирует наш бизнес, как наши действия влияют на покупателей;
- понимать воздействия внешней среды, других составляющих нашего бизнеса на успешность и эффективность нашей деятельности;
- работать со своими коллегами так, чтобы получать пользу для всего бизнеса в целом, обмениваться опытом;
- верить в лучшее и наш успех;
- помогать, если у вас просят помощи;
- определять индивидуальные особенности каждого сотрудника, выделять наиболее успешных, поощрять их, отмечать их успехи;
- выбирать правильный стиль общения, отдавая предпочтение «лицом к лицу»;

· поддерживать друг друга, особенно в ситуациях, когда кто-то совершил ошибку;

· культивировать ценность индивидуальности каждого человека.

Доверие и ответственность

· все должны занимать активную позицию, не дожидаться, когда вас о чем-либо попросят;

· самостоятельно принимать решения и доделывать начатое дело до конца;

· понимать и действовать в соответствии с нашими приоритетами;

· следовать договоренностям и обещаниям — делать то, о чем договорились;

· просить оказать помощь или дать совет, поделиться знаниями, если возникают какие-то трудности в работе, когда мы что-то не умеем делать или когда совершили ошибку;

· брать ответственность на себя за собственное обучение и развитие.

Инновации

Необходимо:

· быть креативным для того, что найти новые пути и способы решения трудностей и проблем;

· приветствовать изменения, нововведения и использовать их в практической деятельности;

· постоянно задавать вопрос «почему» и искать лучшие способы реализации профессиональной деятельности;

· спрашивать самих себя «что я сделаю, если бы это было моими проблемами?»;

· принимать помощь от других для обеспечения более эффективных способов ведения дел;

· учиться на ошибках.

Внедрение наших ценностей в реальность

Успехи в работе, правильная профессиональная оценка достижений приносят удовлетворение и помогают нам жить в свободное от работы время.

В связи с поставленными общими стратегическими задачами была перестроена и стратегия кадровой политики. Декларация вышеперечисленных ценностей и способов их реализации в профессиональную деятельность каждого сотрудника компании должна осуществляться постоянно. Принятию этих ценностей сотрудники обучаются как на занятиях по корпоративной культуре (во время адаптации специалистов при приеме на работу), так и на специализированных семинарах. Следует отметить, что обучение на таких семинарах проводится с различными категориями сотрудников, которые специально «перемешиваются»: участниками семинара одновременно могут быть и главный менеджер универсама, и сотрудник, занимающийся уборкой помещений на складе. Это четко осознаваемая и реализуемая на практике кадровая политика.

Степень принятия и реализации в работе этих же ценностей является критерием оценки персонала во время аттестации профессиональной деятельности сотрудников

Внедрение новой корпоративной и кадровой политики осуществляется через интенсивную работу с персоналом на разных уровнях управления. Проводниками политики компании Debenhams «в жизнь» являются Департамент по управлению человеческими ресурсами головной компании, региональные представительства, службы управления персоналом в магазинах. В связи с новыми задачами были переформулированы и основные направления работы служб по управлению персоналом.

Департамент по управлению человеческими ресурсами (головной офис)

Цель деятельности Департамента – постоянно совершенствовать ценности корпоративной культуры в соответствии с общими стратегическими планами компании. Эта цель реализуется путем рекомендаций, помощи и поддержки руководства и линейных менеджеров в управлении сотрудниками для того, чтобы реализовать поставленные бизнес-цели.

Основные позиции таковы.

- Привлекать лучших людей в бизнес с помощью быстрого, эффективного, творческого и малозатратного процесса подбора и отбора персонала.
- Сохранять лучших людей в бизнесе, поддерживая их в их развитии, ролевой реализации, ожиданиях, делегируя им ответственность в принятии решений.
- Поддерживать менеджеров в процессе их непрерывного развития, оценивать их вклад и усилия, сохраняя разумный подход к равновесию между оплатой труда и вознаграждениями.
- Развивать и добиваться открытого и включенного рабочего взаимодействия между всеми сотрудниками.
- Управлять профессиональной деятельностью для достижения позитивного результата.
- Обеспечивать высококвалифицированную командную работу, используя все ресурсы Головного офиса для того, чтобы все могли достичь запланированных целей бизнеса.

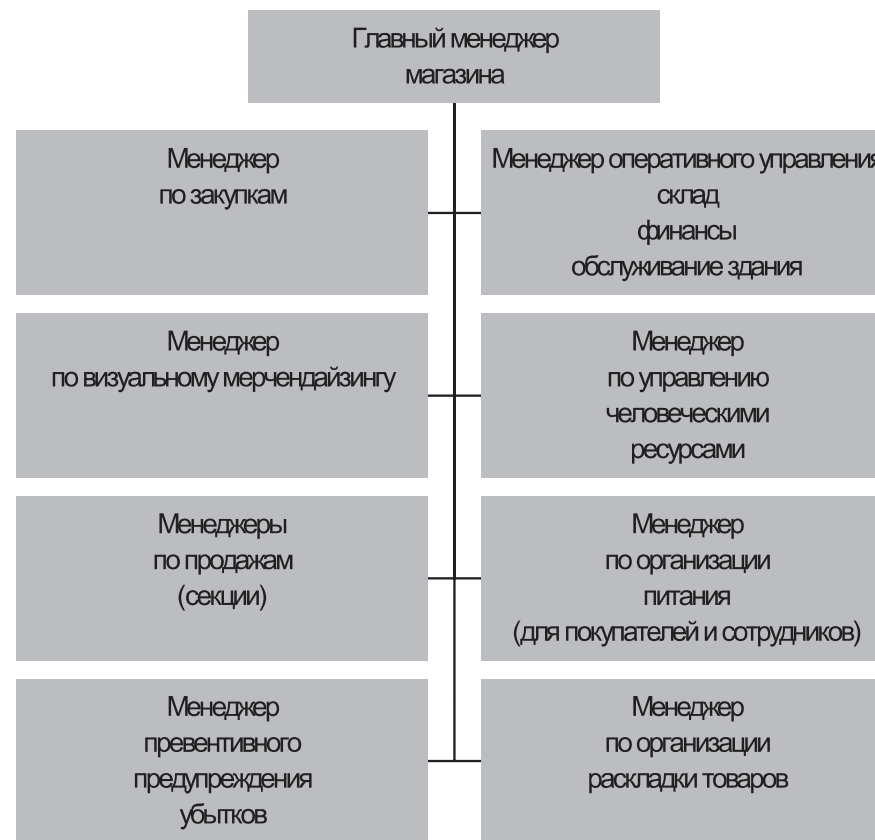
Организационная структура универмага и место HR-менеджеров в структуре управления

Функциональное управление бизнес-процессами осуществляется менеджерами магазина по следующим направлениям деятельности (схема 2).

Служба управления человеческими ресурсами

Общее количество штатных сотрудников универмага Debenhams (Манчестер) – 675 человек. В подчинении менеджера по управлению человеческими ресурсами находится служба, состоящая из 5 специалистов. Деятельность по управлению персоналом является полностью «ориенти-

Схема 2.



рованной на клиентов»: «внешних» – покупателей и «внутренних» – сотрудников и специалистов, работающих в других функциональных подразделениях.

Основные направления деятельности службы управления персоналом:

- обеспечение трудовыми ресурсами;
- оплата и вознаграждения;
- обучение и развитие;
- организационное развитие;
- коммуникации;
- обеспечение клиенто-ориентированного управления.

Основная функция HR-специалистов ориентирована на тесное взаимодействие с линейными менеджерами: они должны стать

бизнес- партнерами в области управления персоналом, обеспечивающими профессиональную экспертизу и поддержку специалистам различного уровня других сфер бизнеса в организации, внедряющим и реализующим принцип ориентации на клиента.

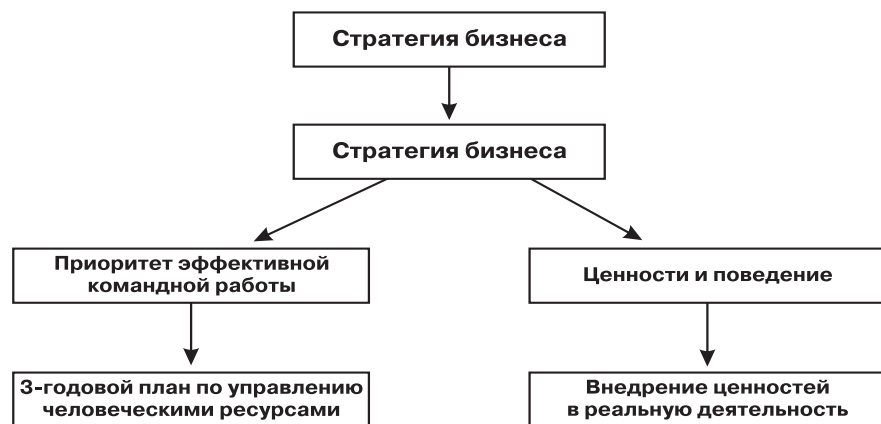
Работа службы управления персоналом осуществляется на основании учета влияния внешних факторов на деятельность компании, ожиданий, которые есть у сотрудников по отношению к организации. Информация об этих составляющих собирается на основании получения обратной связи от самих работников при работе фокус-групп (рядовые сотрудники и линейные менеджеры компании). Внедрение разработок и технологий управления персоналом осуществляется путем развития и совершенствования стандартов по персоналу.

В связи с изменениями корпоративной и кадровой политики изменилось и видение других функций по управлению персоналом в организации. Управление людьми в настоящий момент развития компании — это в чистом виде управление, в дальнейшем для реализации инновационных стратегических задач необходимо переориентировать функцию управления на функцию «сопровождения», консалтинга. Функция управления персоналом становится функцией управления человеческими ресурсами, в большей степени сфокусированной на высокий уровень интеграции с бизнесом, экономическими и финансовыми показателями деятельности компании. Службы управления человеческими ресурсами должны полноценнее участвовать в общем стратегическом планировании. С другой стороны, стратегические планы компании должны полнее отражаться в конкретных мероприятиях, осуществляемых службами по работе с персоналом.

Стратегия управления человеческими ресурсами

Планы по управлению человеческими ресурсами должны быть более долгосрочными (трехгодовыми), такими же как и бизнес-планы компании в

Схема 3.



целом. Эффективность деятельности службы управления персоналом теперь будет оцениваться руководством в соответствии с тем, насколько внедряются, реализуются и контролируются общие ценности и приоритеты, декларируемые компанией на настоящий момент времени.

У службы управления человеческими ресурсами доминирующими (помимо основных) становятся следующие направления деятельности.

- Развитие системы обучения, которое будет ориентировано не просто на формирование профессиональных знаний и навыков сотрудников, но и на выявление и формирование «лидерского потенциала» работников.

- HR-менеджеры должны переориентироваться на дополнительную функцию — идентификацию «талантов» сотрудников различных категорий: рядовых специалистов, линейных менеджеров и руководителей.

- Специалисты по управлению персоналом должны стать реальными проводниками ценностей компании: ее стратегии и миссии на рынке, корпоративных ценностей. Эти ценности должны быть практически реализованы в профессиональной деятельности сотрудников. Одновременно эти ценности должны прививаться как общечеловеческие, которые являются ориентирами для человека и в повседневной жизни, не только на работе.

- Бизнес-планирование и кадровая политика компании должна быть полностью ориентирована на успех, на выполнение поставленных финансовых задач.

- Для сотрудников всех категорий и уровней управления должен быть обеспечен максимально широкий доступ к любому рода информации о компании, о том, что происходит в разных структурах — как в головном офисе, так и в других универсамах.

- Служба управления персоналом должна сформировать команды «лидеров», обучить их как проводников корпоративной политики компании, «тренеров» по корпоративной политике.

В области бизнес-планирования и работы с персоналом служба должна максимально хорошо организовать информационные потоки по вопросам подготовки, переподготовки и обучения персонала. Служба персонала должна ориентироваться на восприятие всех предложений по совершенствованию системы обучения в компании, внедрять все новые направления и тенденции, системы обучения, развития не только профессионализма, но и личности сотрудников. В бизнес-планы работы службы должны быть включены задачи совершенствования функциональных требований к должностям в соответствии с задачами бизнеса, а также новый подход к сотрудникам — развитие их «индивидуальности». Планы развития специалистов обязательно должны включать параметры оценки эффективности профессиональной деятельности.

Первые шаги по реализации поставленных задач:

- Принципиально изменится отношение к персоналу, теперь это один из основных ресурсов компании.

- В штатном расписании появится новая должность — «лидер».
- Повышение роли менеджеров по управлению человеческими ресурсами.
- «Тренинг и развитие» становятся «обучением и развитием».
- Введение всего персонала в структуру организационной коммуникации.
- Включение персонала в организационное развитие компании (реструктуризацию бизнес-процессов).
- Поддержание человеческих ресурсов: покупка и мерчендайзинг.
- Изменение системы оплаты труда и вознаграждений.
- Развитие и обучение, в первую очередь, лидерству.
- Совершенствование системы подбора и отбора персонала.
- Формирование кадрового резерва.
- Превращение компании в самообучающуюся организацию.

Развитие потенциала сотрудников и их профессиональных возможностей будет осуществляться с помощью:

- открытия новых вакансий;
- обучения и развития персонала необходимой для компании квалификации;
- развития возможностей карьерного роста (планирование карьеры — это последовательное развитие сотрудников для оптимизации их возможностей и будущего потенциала).

Для иллюстрации возможностей развития собственной карьеры в компании можно привести выдержки из «Руководства пошагового развития карьеры» (см. таблицу).

Обучение и развитие персонала. Системы обучения (сравнение с конкурентами)

До кризиса место Debenhams среди конкурентов в системе подготовки и обучения персонала было ориентировано на традиционные способы, основанные на внешних стимулах и воздействиях. В настоящее время вся система ориентируется на системную методологию, включая инновационные подходы в обучении персонала, основанные на внутренней мотивации сотрудников к обучению. Построение системы обучения и развития базируется на закреплении внутреннего успеха и достижениях сотрудника, постепенное введение инновационных методов обучения и ориентации на общую бизнес-стратегию компании. Через два года организация планирует занять стабильную позицию среди конкурентов на рынке розничных продаж, а с помощью новой системы обучения и развития персонала стать самообучающейся организацией.

Оценка системы обучения и развития персонала

Менеджеры по персоналу работают непосредственно с сотрудниками компании и линейными менеджерами.

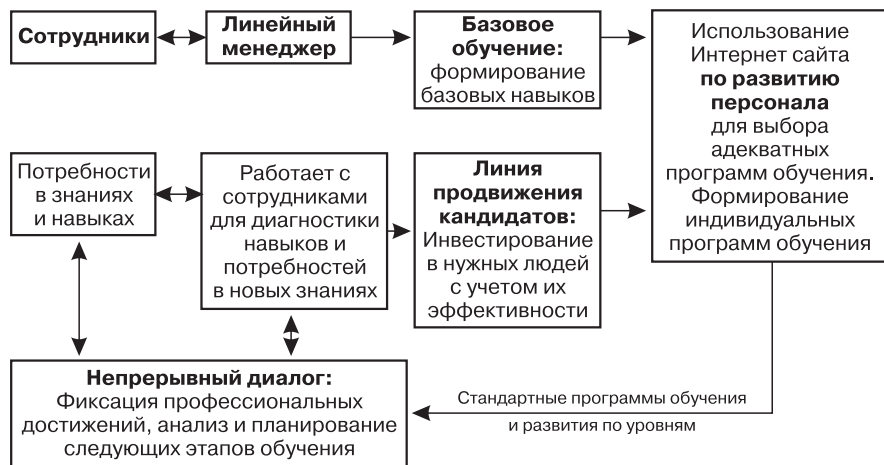
<p>Шаг первый</p> <p>Вам необходимо понять, как вы реализуете свою должностную позицию в компании на настоящий момент. Вы должны основываться на Ваших собственных представлениях, а также на мнении Ваших коллег. Для этого Вам необходимо ознакомиться с результатами оценки Вашей профессиональной деятельности, отраженной в оценочных листах, которые заполнялись при Вашей аттестации. Вы должны ответить для себя на следующие вопросы.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● В чем состоят мои сильные стороны и каковы возможности для развития? ● Какие у меня есть дополнительные возможности для получения обратной связи о том, как я исполняю свои должностные обязанности? 	<p>Шаг второй</p> <p>Представьте себе идеальную позицию, которую Вы хотели бы занимать. Рассчитайте необходимое время для того, чтобы этого добиться. Что вы будете делать, говорить, чувствовать, когда займете эту позицию? Не бойтесь немного пометчать... Здесь приведены несколько вопросов, которые помогут Вам это сделать:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Что мне нравится в моей должностной позиции, которую я занимаю на настоящее время? ● Чем я планирую заняться через 2 года (через пять лет?) ● Какие должности я должен буду еще занимать, чтобы получить мою идеальную позицию?
<p>Шаг третий</p> <p>Необходимо узнать, какие навыки и компетенции требуются для того, чтобы занять идеальную позицию, а также какие из компетенций и навыков уже сейчас у меня есть. Очень важно, чтобы Вы определили максимальное количество необходимых параметров для идеальной позиции. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Переговорите с кем-либо, кто занимает сейчас аналогичную позицию. ● Переговорите с Вашим непосредственным руководителем. ● Запросите у руководства необходимую для Вас информацию. ● Сравните Ваш опыт и те навыки, которые Вам потребуются на новой позиции. ● Спланируйте то, что Вам требуется для этого сделать. 	<p>Шаг четвертый</p> <p>Получите информацию о том, какие существуют различные карьерные «маршруты» для того, чтобы занять Вашу идеальную позицию. Очень важно помнить, что развитие карьеры — это не только «движение вверх». Переговорите со специалистами, которые прошли аналогичный карьерный путь. Получите максимально возможную информацию. Проанализируйте и оцените все возможности.</p>
<p>Шаг пятый</p> <p>Необходимо полностью отдавать себе отчет в том, какие средства и ресурсы Вам потребуются. Вы должны нейтрализовать все «пробелы» и трудности.</p>	<p>Что дальше...</p> <p>Ваш руководитель должен быть в курсе Ваших планов и ожиданий для того, чтобы оказать необходимую помощь, поручая Вам определенные задания, которые помогут Вам в дальнейшем. В случае, если придется что-то подкорректировать, следующим шагом будет необходимо зарезервировать время у Вашего руководителя, чтобы обсудить изменения в ожиданиях и установках и попросить помощи. Нет ничего недостижимого и все, о чем мечтается, всегда получается.</p>

В компании систематически проводится обучение сотрудников всех категорий. Информацию о времени проведения тренингов и семинаров можно получить на Интернет сайте компании.

Занятия проводят как приглашенные преподаватели из высших учебных заведений и консалтинговых компаний, так и сотрудники Debenhams, сами прошедшие специализированное преподавательское обучение и получившие сертификаты на обучение. Представленный список различных занятий относят к разным уровням воздействия — индивидуальному, групповому и организационному. Хотя названия семинаров не изменились, но изменилось их содержание. Тренинги по формированию необходимых для компании навыков теперь превратились в обучение, базирующееся на реальных потребностях сотрудников и компании.

Программы обучения теперь более продуктивны и эффективны. Они сформированы таким образом, что одновременно происходит работа по трем

Схема 4.



параметрам: базовые знания и навыки; профессиональные; лидерские. Все компоненты тесно связаны.

Программы обучения развивают творческое и системное мышление. Они базируются не просто на «усвоении информации», а на формировании способности делать нечто такое, что раньше не умели делать, способности творить. Это помогает стать организацией нового типа – децентрализованной, неиерархической, нацеленной не только на успех в бизнесе, но и на благополучие и рост своих сотрудников. Люди не должны замыкаться в организации в рамках своих должностных инструкций, иначе они теряют ответственность за результаты того, что делается с участием всех работников.

Программы обучения, которые проводятся в компании Debenhams, приведены в следующей схеме (схема 6).

Анализ опыта работы Debenhams позволяет сделать вывод: целенаправленная работа по реализации стратегических задач, стоящих перед компанией, по преодолению кризисной ситуации путем коренного изменения кор-

Схема 5.

Обучение	
Базовые навыки (Как делать, то есть способы реализации знаний и навыков)	Профессиональные навыки (Что делать в соответствии с должностными обязанностями)
Лидерские навыки	

Схема 6.

Индивидуальный <i>Работники всех уровней обучаются и развиваются для того, чтобы стать внутри компании партнерами, которые ведут себя так, словно компания является их собственностью.</i>	Навыки проведения интервью: развитие творческого мышления Навыки наставника Навыки оценки персонала Навыки эксперта по оценке персонала Язык телодвижений Навыки эффективной презентации Работа с «расстроенным» клиентом Эффективная деловая переписка Управление временем Имидж и импульсивность Основы проведения переговоров Навыки обучения (для специалистов головного офиса) Основы корпоративной политики компании
Групповой <i>Вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма, инициативности и инновативности</i>	Развитие навыков работы в команде Лидерство Проведение переговоров Справедливое управление людьми Эффективные совещания Управление переговорами Навыки коммуникации Управление продажами Обратная связь: как правильно формулировать и получать Основы корпоративной политики компании Принципы обслуживания покупателей Проведение презентаций
Организационный <i>Компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится, умеет выработать видение своего развития, собственных изменений и изменений окружающей среды.</i>	Основы менеджмента Навыки управления Управление продажами Экономическое планирование и бюджетирование Успешные продажи на Рождество Основы корпоративной политики компании Работа с финансами Практика управления развитием: принципы обслуживания Практика управления взаимоотношениями Управление рисками и безопасностью Здоровье и безопасность сотрудников

поративной и кадровой политики на основе описанных выше принципов позволили компании переломить складывавшиеся в последнее время отрицательные тенденции и начать процесс динамичного выхода из сложившейся ситуации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бейл Барбара. Изменение требований к HR. Расширенный обзор из журнала Human Resource Management // Справочник по управлению персоналом. 2002. № 6.
2. Корпоративные документы по управлению человеческими ресурсами. Debenhams, 1998–2002 гг.
3. Питер М. Сенге. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М., 1999.
4. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.
5. IntraNet сайт компании «Debenhams».

Раздел IV. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

4.1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМА КЛАССИФИКАЦИИ И СИНТЕЗА¹

Содержание понятия «организационное развитие»

Понятие «организационное развитие» у нас, как правило, употребляют в противовес либо «стагнации», либо процессам, именуемым «функционированием организаций» [Пригожин, 2003]. За рубежом же для обозначения того, что в русском языке именуется «организационным развитием», используется несколько разных терминов: «organizational development», «organizational growth», «organizational design», «organizational construction» и др. [Cases..., 1991].

Выделим три наиболее устоявшихся подхода в трактовке термина «организационное развитие». Согласно первому, речь идет о естественном процессе качественных изменений в организации, производных от ее возраста [Starbuck, 1965, p. 31]. Другие считают, что развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями [Child, Kieser, 1981, p. 28]. А третьи полагают, будто организационное развитие – это сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить ее адаптацию к требованиям технологии и рынка [Bennis, 1969, p. 2].

Несмотря на различие взглядов, здесь есть два общих момента. Во-первых, акцент на качественной стороне происходящих изменений. Во-вторых, выраженное в явной или скрытой форме представление о позитивных результатах процесса. Исходя из этого, мы можем определить организационное развитие как процесс позитивных качественных изменений в организации.

Характерно, что представление о позитивности в разных концепциях варьируется. Например, представители классической и эмпирической школ критерием считают эффективность (продуктивность, производительность, прибыль, повышение конкурентоспособности). В школе социальных систем, неонституциональной модели и организационной экологии основой вы-

ступает выживание организации. В игровой и неомарксистской концепциях организации таковым является достижение или сохранение власти одной группы (коалиции ролей) над другой. Наконец, в инновационном и стратегическом подходе критерием позитивности выступает соответствие свойств, достигнутых организацией в результате изменения, исходному проекту [Гвишиани, 1972; Магда, 1991; Child, 1972, 1977; Мескон, Альберт, Хедоури, 1993; Щербина, 1995].

Из сказанного ясно, что, с одной стороны, представления о позитивности изменений при определении организационного развития носят сугубо субъективный и часто идеологизированный характер. Они целиком зависят от позиции автора. С другой стороны, становится очевидным, что устойчивым ядром организационного развития выступает качественность происходящих изменений, которая задается социокультурной спецификой организации.

Именно это заставляет нас использовать более узкое и ценностно-нейтральное понятие «структурные изменения в организации» (СИО), что позволяет сосредоточить внимание лишь на тех изменениях, которые приобрели устойчивый и воспроизводимый характер, стали элементом функционирования организаций, рассматривать в качестве сопоставимых моделей структурных изменений те, где оценка позитивности предусмотрена, и те, где ее нет.

Существующие основания для классификации

Хотя термин СИО используется недавно, различия в понимании механизма и логики структурных изменений прослеживаются на протяжении всего существования организационной теории. Они восходят к зафиксированному А. Гулднером противопоставлению рационально-искусственной и естественно-эволюционной моделей организации. В конце 60-х – начале 70-х гг. различия в понимании механизмов СИО углубились. С тех пор в зарубежной литературе появилось великое множество самых разноплановых, порой противоречащих друг другу моделей. Особо надо подчеркнуть различие на экзогенные (инвайронментальные) и эндогенные модели, описывающие процессы соответственно в терминах открытых и закрытых систем. Первые акцентировали роль внешней среды, вторые – внутриорганизационных факторов. Углубились и наши представления о природе и строении среды.

Общая их черта – в признании множественности факторов влияния на организацию и одновременно – в анализе ограниченного их числа. Появление большого количества теорий привело к тому, что понимание процесса и логики СИО стало все более дискретным и разорванным, а перспектива создания единой теории и использование практических наработок в области управления становится все более проблематичной. Попытки классифицировать существующие в зарубежной литературе подходы, которые можно было бы рассматривать как первый шаг на пути к созданию обобщенной модели

¹ Раздел выполнен в рамках внутреннего гранта ГУ-ВШЭ № 278/10-03 от 01 сентября 2003 г.

СИО, вряд ли можно признать успешными. В основание положены либо один—два фактора, выбранных в зависимости от склонностей исследователя, либо, если классификация построена по нескольким основаниям, выбор критериев сделан без достаточного обоснования.

Типичный пример классификации по одному основанию дает модель М. Ханнона и Дж. Фримена. За исходное они взяли источник, побуждающий организацию к изменениям. Согласно исследователям, можно выделить три взгляда на структурные изменения организации: 1) селекционные теории, базирующиеся на естественном отборе и селекции социокультурных образцов; 2) балансовые теории (именуемые «адаптивными»), куда отнесены и пассивно-адаптивные, и активно адаптирующие; 3) случайностные теории, где изменение описывается как продукт действия множества слабо контролируемых факторов, а итоги изменения слабо коррелируют как с целями организации, так и с требованиями среды [Hannan, Freeman, 1989, p. 12–13].

Другую классификацию по одному основанию (способ контроля над поддержанием баланса организации со средой), созданную для инвайронментальных моделей изменений, предложила М. Зей-Феррел. Она выделила два типа моделей: 1) контролирующие состояние организации в соответствии с динамикой внешней среды (сюда отнесены структурно-ситуационная и естественно-селекционная модели); 2) активно воздействующие на состояние окружения (теория ресурсной зависимости) [Zey-Ferrel, 1979, p. 75–76].

Пожалуй, одной из наиболее продуктивных по постановке вопроса, но не доведенных до завершения попыток классификации по нескольким основаниям, является типология П. Гудмена и Л. Керка. Они предложили четыре критерия: единица анализа, источник и механизм изменений, активность или пассивность организации в достижении баланса [Goodman, Kurke, 1982, p. 1–46]. Однако на практике классификация идет лишь по двум последним основаниям, а два первых вводятся в качестве дополнительных.

Понятно, что одной из важных проблем, стоящих перед современной организационной теорией, является инвентаризация уже созданных моделей, выявление их достоинств и недостатков, определение перспектив создания общей теории и выделение тех концепций, которые могут служить для нее базой.

Формирование основ для сравнительного анализа и классификации моделей структурных изменений

Попытаемся представить некоторые предварительные итоги сравнительного анализа содержания и механизмов ряда современных теорий СИО, возможную их классификацию (по семи основаниям), а также определить базовую модель как первый шаг на пути формирования общей теории структурных изменений в организации. Начнем с критериев классификации.

1. По источнику, побуждающему организацию к изменению, все модели разведены на:

а) эндогенные (если источник изменений находится внутри организации), б) экзогенные (если источник изменений находится во внешней среде), в) смешанные (совмещающие оба типа).

2. По логике программирования изменений они разделены на:

а) балансовые (принцип обеспечения равновесия и изоморфности среде или поддержания равновесия внутри организации); б) конфликтные (дисбаланс как условные динамики системы); в) смешанные (признающие оба механизма равноправными).

3. По механизму, определяющему логику протекания процесса, они разграничены на:

а) рационально-спланированные (намеренно вызванные и реализуемые активным субъектом и являющиеся итогом реализации некоего проекта или плана); б) спонтанные, где процесс изменений не обусловлен целенаправленной деятельностью и не связан с реализацией какого-либо плана; в) смешанные.

4. По влиянию предшествующего развития на логику СИО они могут быть разделены на:

а) волюнтаристские, отрицающие или игнорирующие влияние предшествующего развития на выбор будущего изменения организации; б) исторические, считающие, что предшествующее развитие есть фактор, задающий логику изменений; в) смешанные, где оба фактора представлены в той или иной степени.

5. По способу реагирования организации на источник изменения модели могут быть разбиты на:

а) адаптивные (те, в которых система описывается как пассивно реагирующая на внешние воздействия); б) адаптирующие (активно воздействующая на окружение); в) смешанные.

6. По итогу процесса изменения подходы представлены в виде моделей:

а) с телеологически запрограммированным итогом (где результат изменений рассматривается как заданный исходной программой активного субъекта); б) случайные (где итог развития не запрограммирован и результат изменений описывается как продукт действия множества факторов); в) смешанные (где признаются оба фактора).

7. По сфере протекания процессов развития они разделены на:

а) фокусные (процесс СИО описывается на уровне единичных организаций); б) популяционные (где тот же процесс описывается на уровне организационной популяции).

Анализ и сравнение различных моделей организационного развития

Введение предложенных нами оснований классификации позволили нам соотнести и сравнить ряд наиболее популярных и существенно различающихся между собой моделей организационного развития.

Структурно-ситуационная модель – первая по времени возникновения в ряду широко применяемых сегодня инвайронментальных моделей. Сформировалась во второй половине 60-х гг. в рамках ситуационного подхода, основные разработчики Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон [Магда, 1991, с. 13–15]. Она представляет собой рационально-искусственную, экзогенную, балансовую, адаптивную модель организационной динамики, описывающую процесс СИО как продукт сознательного приспособления структуры, направлений и способов деятельности единичной организации и ее элементов к изменениям состояния динамичной и гетерогенной внешней среды в условиях специфической ситуации. При этом функционирование организации должно быть согласовано с типом решаемой задачи, используемой технологией, внешним окружением, потребностями персонала.

Указанные изменения находят отражение в изменении структуры. Хотя организация в рамках ситуационного подхода трактуется как система, которую можно описать в терминах модели как открытых, так и закрытых систем, особую роль играет внешняя среда. Она рассматривается как многослойное динамичное образование, состоящее из гетерогенных частей и выступающее в разном облике для разных специалистов и подразделений (рынок товаров и услуг, рынок технологии, рынок рабочей силы). Среда служит главным образом сферой обмена ресурсами.

Однако и сама организация, подобно внешней среде, трактуется как сложная искусственная система, состоящая из разнородных, относительно автономных частей, имеющих разную природу (сложные организации) и стремящихся к балансу со «своим» фрагментом среды. Основным механизмом приспособления – пассивная рациональная адаптация секторов организации к состоянию внешней среды. Процесс выработки приспособительных механизмов связывается с рациональной деятельностью менеджера. Дифференцированная адаптация ведет к диверсификации, изменению форм и структуры, создает проблему интеграции в организации, что в свою очередь ведет к появлению новых структур. Менеджеры – это лица, регистрирующие изменения среды и адекватно реагирующие на них.

Инновационная модель в основных чертах сформировалась к началу 70-х гг. В широком смысле «инновационный подход» в западной традиции подразумевает всю совокупность рационалистических концепций, которые рассматривают развитие организации как рационально спланированный, сознательно вызванный и контролируемый процесс структурных изменений. Сама организация здесь трактуется как искусственно-рациональная, инструментальная, созданная под цель система, постоянно реконструируемая под решение новых задач и рассматриваемая через призму внедрения новшеств.

В целом организация трактуется здесь как достаточно пластичная система. Хотя отклонения от проекта не отрицаются, они обычно рассматриваются как продукт ошибок, допущенных при разработке проекта или итог кон-

серватизма социальной среды (чаще всего корпоративной культуры), который необходимо преодолеть [Пригожин, 2003; Ансофф, 1989; Argyris, 1981]. Изменения – это управляемый и контролируемый менеджером процесс. Его роль необычайно велика. Менеджер – существо, определяющее выбор реального направления развития организации, целиком задающее будущие свойства системы. По словам критиков, личность менеджера здесь даже героизируется, а роль рациональной компоненты гипертрофируется.

По критерию источника изменений можно выделить две версии: 1) эндогенные модели, где источник – внутренняя среда организации; 2) экзогенные, где главным является динамика внешней среды.

Первый тип широко применяется в отечественной социологии [Пригожин, 2003]. Изменение здесь связывают с реализацией некоего проекта, являющегося результатом неудовлетворенности менеджера состоянием внутренней среды, режима, результата или конфликта внутри организации. Основные разработчики – М. Киртон, С.М. Сигел, У.Ф. Кэммерер. Основанием для проекта структурных изменений выступает внедрение новшества (обычно технического, экономического, социального), вызывающего изменение в способах деятельности и, как следствие, побуждающего менеджера вносить структурные изменения. Такой тип новшеств носит название первичных, а изменения структуры – вторичных. Проект изменения часто носит самоценный характер. Он может диктоваться либо нарастающим позиционным конфликтом между различными, асинхронно развивающимися подразделениями и профессиональными позициями, либо итогом реализации неких ценностных представлений и идеалов.

Второй тип – экзогенная версия инновационных моделей – разрабатывается И. Ансоффом, Ч. Арджирисом, Р. Данканом, Р. Залтманом и др. [Ансофф, 1989; Argyris, 1981; Zaltman, Duncan, 1977]. Он принципиально отличается от первого тем, что авторы видят основной источник формирования проекта и стратегии изменения в объективном изменении внешней среды (которая определяется как сфера непосредственного взаимодействия с другими организациями и выражается в конкуренции и сотрудничестве). Указанные изменения среды снижают объективную способность выживания организации, провоцируя необходимость выработки новой стратегии, предусматривающей смену рынков, типа выпускаемого продукта, а также изменение системы ориентиров деятельности, смену технологии, способов взаимоотношений и деятельности, контроля за их осуществлением.

В качестве особой, детально более проработанной версии экзогенно-инновационных моделей может выступать *теория ресурсной зависимости*. Она часто используется в стратегических концепциях управления. Эта модель, сочетая инновационную логику с инвайронментальной ориентацией, опирается на положения теории обмена (П. Блау, Дж. Хоманс), широко используется в практике управления и является основой таких подходов к проблеме

организационного развития, как концепция стратегического управления. Основные разработчики – Дж. Пфеффер и Г. Салачик [Pfeffer, Salancik, 1978; Pfeffer, 1972]. Внешняя среда трактуется как «целевое окружение», т.е. совокупность других организаций и групп, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии или конкуренции.

Исходной посылкой при разработке модели служит допущение, что условием функционирования организации является ее взаимодействие с определенными элементами окружения, обмен ресурсами. Способ обеспечения баланса имеет существенные отличия и выражается через: 1) механизм рационального, но пассивного приспособления организации к среде (адаптация); 2) изменения, сознательно и намеренно вносимые организацией в состояние среды (адаптированные среды).

Организации описываются как коллективный, активный и сознательно действующий субъект деятельности, способный как сознательно изменять способы, направления деятельности и структуру в соответствии с требованиями динамичного окружения, так и намеренно менять состояние самого окружения. Поскольку критерием позитивности изменений в рамках данной концепции является повышение ее способности к выживанию и обеспечение власти в рамках соперничества и конкуренции (а не эффективность), то сама структура отражает именно стремление к обеспечению власти и повышению конкурентоспособности. Механизм формирования структуры связан с обеспечением сделанного менеджерами сознательного стратегического выбора и направлен на уменьшение зависимости данной организации от внешней среды – других организаций, обеспечивающих ее ключевыми ресурсами. Средствами уменьшения зависимости являются диверсификация, слияние с другими организациями, вовлечение их во временные коалиции и др.

Теория случайных трансформаций характеризуется как эндогенно-экзогенная, естественная, случайно-адаптивная модель, рассматривающая процесс изменения на уровне единичной организации, где стремление к балансу организации со средой есть скорее отправная точка, чем фактор, определяющий итоги. Основные разработчики, Дж. Марч и Дж. Олсен [March, Olsen, 1976], опираются на положения К. Вейка, определяющего организации как «организованные анархии» [Weick, 1985]. Речь идет о неустойчивых системах, для которых характерны слабые связи между участниками делового взаимодействия. Управление определяется как «проблематичная инициатива». Сложность взаимопонимания между участниками, неопределенность их интересов, уникальность логики предшествующего развития накладывают существенные ограничения на возможности рационального выбора [Mangham, 1987].

Изменение организационной структуры рассматривается как случайный процесс – продукт и результирующая характеристика всей совокупности действий, предпринятых разными лицами в разных ситуациях. Мене-

джер и лидер играют скорее конвенциональную и рутинизированную, чем преопределяющую изменения роль.

Таким образом, теория случайных трансформаций исходит из того, что, хотя изменения в организации могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами, не существует жесткой связи между требованиями внешней (или внутренней) среды и осуществленными структурными изменениями.

Неоинституциональный подход рассматривает процесс формирования и изменения структуры как рациональный, экзогенный, инвайронментально-адаптивный процесс приспособления единичной организации к внешней среде, описываемый в терминах балансовых моделей и ориентированный на запланированный итог. Среда определяется как макроокружение и трактуется как совокупность норм, задаваемых социальными институтами, определяющими нормативные требования к деятельности организаций. Основные разработчики – Дж. Мейер, П.Дж. ДиМаджио, Б. Роуэн, В.Р. Скотт [Meyer, Rowan, 1977; Scott, 1987].

Базовым является представление о том, что организации, особенно те, чей выходной продукт не поддается прямой оценке (например, образовательные и медицинские), вынуждены следовать нормативным предписаниям, заданным социумом, или создавать видимость следования ради легитимизации своей деятельности. Организационная структура усваивает преобладающие в социуме и нормативно-подтвержденные образцы и формы деятельности, которые весьма слабо соотносятся с технической эффективностью. Такие организации стремятся не к эффективности, а к «институциональному изоморфизму». Последний означает высокую степень соответствия организационных форм и способов деятельности господствующим деятельностным и поведенческим стандартам вышестоящих структур. При этом основной функцией организационной структуры является церемониальная.

Мир организаций, согласно этой концепции, поделен на два сектора: производственный (производственные и коммерческие организации) и институциональный (образовательные, медицинские и др.). В первом выживание организации зависит от ее эффективности, во втором – от ее способности обеспечить институциональный изоморфизм [Meyer, Rowan]. Согласно другой версии этого подхода, любые организации ориентируются на требования институционального изоморфизма и эффективности, причем на ранней стадии развития преобладает эффективность в условиях жесткой конкуренции, а в период зрелости выживание больше зависит от институционального изоморфизма [Hannan, Freeman, 1989]. На этой стадии организации, чьи структуры достигли высокой степени изоморфности институциональному окружению, могут себе позволить уменьшить внутреннюю координацию, снизить зависимость между отдельными элементами, а также ослабить усилия по поддержанию легитимности и работать в режиме «свободной связи».

Это особенно оправдано в «диверсифицированных организациях», где требования к различным секторам организации противоречивы. Организация адаптируется к каждому элементу окружения (носителю данного типа требований) символически, путем создания «периферических субструктур», деятельность которых слабо влияет на основную деятельность организации. Этим субструктурам разрешают «делать вид» что они решают данную проблему. Возможность создания таких структур у зрелых организаций повышает их способность к выживанию и снижает селекционный нажим.

Феноменологическая модель — эндогенная, рациональная, адаптирующая (активная), фокусная, случайностная по итогам изменений, с незапланированным итогом. В виде версий она несет в себе черты историзма. Основные представители — К. Вейк, С. Рэнсон, Б. Хайнингс, Р. Гринвуд, А. Петтигрю, Ст. Роббинс [Weick, 1985; Pettigrew, 1979]. Отправной точкой являются идеи К. Вейка, который одним из первых поставил под сомнение ведущую роль рациональности (в смысле возможности предугадать в проекте результаты планируемых изменений), считая, что действие предшествует планированию. Организации он рассматривал как «организационные анархии» или свободно связанные системы. Организация описывается как совокупность относительно самостоятельных, мелких и стабильных структур (сегментов), связи между которыми неустойчивы и продуцируют неопределенность отношений. Именно «неопределенность» является условием, задающим способность организации к научению и адаптации. Постоянная неопределенность заставляет организацию модифицировать структуру и ориентироваться на отказ от механических структур и поиск более гибких, подвижных, органических. В той степени, в которой организация способна приспособиться (аккомодироваться) к неопределенности, изменения ее структуры предсказуемы.

Менеджеры пытаются «копировать» и воспроизводить прошлые события и тем самым делать предсказуемыми и контролируемыми будущие события. Они действуют так, как будто существует некая объективная логика, предопределяющая события, хотя последняя и отрицается. Но именно действуя таким образом, они делают события взаимосвязанными и упорядоченными. Управление есть «навязывание» ситуации определенного порядка. К. Вейк придает большое значение стратегическим планам. Он считает, что «они так долго и крепко связывали события воедино в умах людей, что люди, делая что-то, ведут себя так, будто влияние деятеля является решающим» [Mangham, 1987].

Другие авторы, развивающие феноменологический подход, также считают, что конструирование акторами реальности стимулирует организационные изменения, описываемые в терминах интроспекции, дескрипции, интерпретации. Изменение рассматривается как производная от модификации разделяемых членами организации значений и смыслов. Менеджеры используют механизм смены системы значений, символов, ри-

туалов (управление на символическом уровне) в рамках созданного культурного окружения и культурного репертуара организации. Вместе с тем исходный набор смыслов и значений рассматривается как продукт предшествующего развития организации, что вносит в модель элементы историзма [Pettigrew, 1979].

Конфликтная модель наиболее ярко представлена в неомарксистской и игровой моделях. Она может быть описана как рациональная, адаптационная, по преимуществу эндогенная модель, рассматривающая в качестве источника изменений конфликт за власть. Структура организации — продукт и равнодействующая индивидуальных или групповых давлений.

В рамках *неомарксистской школы* самые известные разработки связаны с именами Р. Эдвардса и М. Буравого [Edwards, 1979; Burawoy, 1979]. Концепция ориентирована на описание динамичных процессов в единичной организации. Неомарксисты не считают, что эффективность, выживание системы или целедостижение — главные критерии развития организации. В основе лежит борьба за доминирование социальных групп (менеджеров и рабочих), которая и побуждает управленцев к структурным изменениям. Их устремления мотивированы желанием снизить зависимость от уровня квалификации рабочих. Это сильнее определяет выбор логики, чем стремление к эффективности или влияние технологии. Организация трактуется как инструментальная система для реализации целей тех, кто принимает решения.

Не менее влиятельной теорией является *конфликтно-игровая концепция*. Наиболее ярко она отражена в работах М. Крозье и Е. Фридберга [Crozier, Friedberg, 1980]. Теория представляет собой эндогенную, рационалистическую, конфликтную, фокусную модель изменений с незапрограммированным итогом. Она трактует организацию как искусственную, рационально сконструированную и постоянно перестраиваемую, внеисторическую целевую систему, в которой общие цели деятельности и интеграция усилий для достижения совместных целей сосуществуют с индивидуальными целями «актеров» и их относительно высокой активностью в условиях некоторых ограничений, а также постоянного потенциального и актуального конфликта между участниками целевого взаимодействия.

Одним из важных изначальных устремлений акторов является доступ к власти (возможность модифицировать поведение других). С одной стороны, организация — это целевая и нормативная система, стремящаяся к упорядоченности и частично программирующая поведение. С другой стороны, это, во-первых, искусственная система, где правила сознательно задаются и изменяются людьми, во-вторых, как и в случае феноменологической концепции и теории случайных трансформаций, она описывается как система, характеризующаяся весьма ограниченной упорядоченностью и достаточно высокой неопределенностью. Каждый участник реализует как общие, так и

личные цели. Он контролирует определенные, важные для других участников взаимодействия, сферы деятельности, и в принципе способен проигнорировать предъявляемые ему ожидания и требования (что и является одним из источников неопределенности).

Контроль за «зонами неопределенности» в условиях высокой потребности в снижении уровня неопределенности является фактическим источником доступа к власти в организации. Именно гарантия предсказуемости поведения и доступ к власти есть предмет перманентного торга между группами и индивидами. Его итоги фиксируются в организационной структуре, отражающей фактическое распределение власти. Процесс торга именуется «организационной игрой». Его результат — установление новых правил, регулирующих взаимоотношения и деятельность, доступ к власти. Организационная структура — подвижная равнодействующая, продукт давления противоборствующих субъектов, реализующих противоположные интересы в процессе достижения общих целей. Игра представляет собой одновременно способ обмена деятельностью и торга участников об условиях взаимодействия, а также сферу установления и изменения организационных норм, фиксируемых в организационной структуре.

Организационные нормы отражают результат предшествующих игр. Как и в неомарксистской концепции, источником конфликта выступает власть, которая трактуется как дефицитный ресурс. Основные процессы формирования СИО протекают во внутренней среде организации. Данная концепция может быть охарактеризована как рациональная, по преимуществу эндогенная, внеисторическая, конфликтная модель, описывающая процесс в рамках единичной организации, рассматривающая изменения как продукт разнонаправленных сознательных действий.

Селекционная модель. Основные представители — Х. Олдрих, Дж. Пфеддер, М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэрролл. Указанная модель представляет собой экзогенно-эндогенную, рационально-естественную, эволюционную, адаптивную, стратегически-историческую модель, рассматриваемую либо на уровне организации, либо на уровне организационной популяции. Процесс СИО объясняется не столько сделанным менеджером стратегическим выбором, сколько предшествующим развитием организации и описывается как адапционно-селекционный. Процессы адаптации и селекции рассматриваются как взаимосвязанные, а их выбор зависит от уровня анализа. Адаптационное научение индивидов предусматривает отбор среди определенных образцов и поведенческих реакций, адаптация же на уровне популяции предполагает отбор среди членов популяции.

Модель СИО реализуется в двух версиях. Первая и наиболее ранняя — *фокусно-селекционная* или *эволюционная*. Это трехступенчатая модель, заданная Алчианом и Камбеллом и развитая Олдрихом и Пфеддером [Alchian, 1950; Aldrich, Pfeffer, 1976]. СИО описывается как побуждаемый

внешними и внутренними факторами, ограниченный логикой предшествующего развития процесс, использующий как логику свободного выбора стратегии и рационального конструирования организации, так и исторически обусловленный и ограниченный прошлым опытом (созданный набором образцов) случайностно-селекционный процесс, протекающий на уровне единичной организации. На первой фазе процесс СИО связывается с невозможностью использовать ранее выработанные образцы в новой ситуации. Это порождает необходимость создания новой стратегии, новых образцов и форм деятельности, новых поведенческих реакций в ответ на изменение ситуации в соответствии с классической инновационной логикой. Коллективными усилиями создается «единый фонд изменений организации». На второй фазе (селекционной) происходит дифференцированный отбор из фонда тех образцов, которые обеспечивают эффективное взаимодействие организации со средой. Неудачные варианты отбраковываются. На третьей фазе отобранные образцы закрепляются в структуре организации.

Экологическая, или популяционно-селекционная модель была создана М. Ханнаном, Дж. Фрименом, Г. Кэрролл [Hannan, Freeman, 1989; Carroll, 1985; Щербина, 1993; Попова, 1995]. В ней подчеркивается экзогенный источник структурных изменений, а также консерватизм внутренней среды и ее роль в процессе СИО. Существенным отличием от предыдущей модели является то, что в качестве единицы анализа выступает не единичная организация (фокусная перспектива), а вся совокупность организаций, действующих в данном пространстве и эксплуатирующих данный тип среды, — организационная популяция (популяционная перспектива).

Как в версии Олдриха, здесь присутствует и рациональное, и естественное начало. Логика инновационного проекта сочетается с механизмом естественного отбора и селекции. Факторами изменения выступают как балансовый, так и конфликтный механизмы. Модель опирается на логику отношений конфликта и принцип изоморфизма. При этом организация стремится к балансу не с отдельным сектором окружения (как в ситуационном подходе), а к изоморфности со всей средой, которая рассматривается как важнейшее условие существования организационной популяции. Среда трактуется как N-мерное ресурсное пространство, определяющее возможности роста и самовоспроизводства социальной популяции, возможности которой определяются как «ширина ниши» [Carroll, 1985, pp. 1262–1283]. Одновременно среда рассматривается как сфера непосредственного взаимодействия и конкуренции организаций.

Внутренняя среда есть продукт предшествующего исторического развития организации. Важнейшая ее черта — консерватизм, проявляющийся в структурной инерции и репертуаре организации (освоенный набор социокультурных образцов) [Попова, 1995]. При этом зависимость организации от

состояния среды снижается, а консерватизм нарастает с возрастом организации. Организационные экологи отрицают пластичность и высокую адаптивность организации. Это и обуславливает рассмотрение процесса СИО как постадийного не телеологически заданного социокультурного процесса расширения репертуара организации, характеризующегося снижением зависимости от среды.

Как и в модели Х. Олдриха, на первой фазе процесс протекает на уровне единичной организации. Основанием для инновационной фазы выступает дефицит социокультурных образцов, именуемых «репертуаром организации», и невозможность использовать их в новой ситуации. Ответом на изменения среды в соответствии с инновационной логикой является проект – новые образцы или новые способы взаимодействия, предложенные менеджером. Логическая обоснованность проекта не является гарантией соответствия внесенных изменений требованиям среды.

На данном этапе созданные социокультурные образцы проходят проверку на выживание. При этом иногда гибнет и сама организация, внедрившая новшество. Процесс отбора образцов описывается как по логике балансовой модели, так и по логике конфликтной модели. Лишь немногие из выживших образцов, принесшие случайный, с точки зрения рациональной логики, успех, закрепляются в репертуаре организации. На следующем этапе происходит освоение этих образцов всеми организациями и расширение репертуара организационной популяции, с чем и связывается организационное развитие.

Такова в общих чертах классификация зарубежных теорий организационного развития, составленная нами по семи выделенным признакам. Знакомство с ними показывает, что любая из них дает глубокое описание только частных параметров, вовсе не учитывая других, не менее значимых. В подобных условиях они вряд ли могут быть использованы в управленческой практике. Они не могут также служить базой для создания интегральной, практически ориентированной модели структурных изменений в рыночных условиях. Следуя таким подходам, менеджер становится либо в позицию стороннего наблюдателя, не вмешивающегося в естественные процессы, протекающие в организации, либо в позицию демиурга, претендующего на то, что он единственный определяет логику изменений, либо в позицию азартного игрока.

Большинство таковых теорий страдает односторонностью. Не многие могут претендовать на роль базовой модели даже с существенными дополнениями. Даже несложный подсчет параметров, учитываемых в этих моделях (Табл. 1), позволяет говорить о том, что наиболее полной и универсальной является организационная экология. Она органично учитывает и переменные, включенные в другие модели, позволяя в то же время использовать последние в качестве модуля.

Табл. 1. Сравнительные характеристики моделей. СИО

Основание для классификации	Вариант в рамках выделенного основания	Подходы									
		1. Структурно-ситуационный подход	2. Инновационный подход	3. Теория ресурсной зависимости	4. Теория случайных трансформаций	5. Неинституциональный подход	6. Феноменологический подход	7. Концепция организационной игры	8. Неомарксистский подход	9. Фокус-селекционная модель экологического подхода	10. Популяционно-экологическая модель
1	1.1	+	+		+		+	+	+	+	+
	1.2	+	+	+	+	+	+			+	+
2	2.1				+					+	+
	2.2	+	+	+		+	+	+	+	+	+
3	3.1	+		+		+				+	+
	3.2			+			+	+	+		+
4	4.1	+	+	+		+	+	+	+	+	+
	4.2						+			+	+
5	5.1	+		+	+	+	+	+	+	+	+
	5.2		+	+			+	+	+		
6	6.1	+	+	+		+	+		+		
	6.2				+			+		+	+
7	7.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	7.2										+
8.		8	7	9	6	7	10	8	8	10	12

Условные обозначения по столбцу. Основания для классификации: 1 – по источнику вызывающему изменение, в том числе: 1.1 – эндогенный, 1.2 экзогенный; 2 – по механизму протекания процесса, в том числе: 2.1 – естественный, 2.2 – рациональный; 3 – по логике программирующей изменения, в том числе: 3.1 – равновесный, 3.2 – конфликтный; 4 – по влиянию предшествующего развития на логику изменений, в том числе: 4.1 – связывающие изменения с актом свободного выбора, 4.2 – связывающие изменения с предшествующим развитием; 5 – по способу реагирования на изменения среды, в том числе: 5.1 – адаптивный, 5.2 – адаптирующий; 6 – по прогнозируемости итога изменений, в том числе: 6.1 – программируемый, 6.2 – случайностный; 7 – по сфере протекания процесса, в том числе: 7.1 – фокусный, 7.2 – популяционный; 8 – число формально присутствующих признаков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.
3. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1,2. М., 1981.
4. Магда В. Современные теории организации. Генезис, состояние, проблемы, перспективы развития. М., 1991.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.

6. Попова Е.П. Проблема структурной инерции и ориентиры развития организации // Вестник Московского университета. Сер. 18: Социология и политика. 1995. № 2.
7. Пригожин А.И. Методология развития организации. М., 2003.
8. Шербина В.В. Социология организаций. Словарь-справочник. М., 1995.
9. Шербина В.В. Что такое организационная экология? // Социс. 1993. № 2.
10. Alchian A.A. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory // Journal of Political Economy. 1950. V.58. p. 211–221.
11. Aldrich H.E., Pfeffer J. Environments of Organizations // Annual Review of Sociology. 1976. V.2. p. 79–105.
12. Argyris Ch. Management and Organizational Development. The Path from XA to YB. N.Y., 1981.
13. Bennis W.G. Organization Development. Mass., 1969.
14. Burawoy M. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago, 1979.
15. Carroll G.R. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations // AJS, 1985. V. 90. № 6. p. 1262–1283.
16. Cases in Organizational Growth and Development / Glassman A.M., Cummings T. (eds.). Homewood–Boston, 1991.
17. Child J. Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond // Organizational Design /Burack E.H., Negandhi A.R. (eds.). Kent, 1977. Pp.169–187.
18. Child J. Organizational Structure, Environment, and Performance: the Role of Strategic Choice // Sociology 6. 1972. № 1. p. 2–22.
19. Child G., Kieser A. Development of Organizations over Time // Handbook of Organizational Design /Nystrom P., Starbuck W. (eds.) V.I. Oxford, 1981.
20. Crozier M., Friedberg E. Actors and Systems. The Politics of Collective Action. Chicago, 1980.
21. Edwards R. Contested Terrain: The Transformation of the Work Place in the Twentieth Century. N.Y., 1979.
22. Goodman P.S., Kurke L.B. Studies of Change in Organizations: A Status Report // Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice /Goodman P.S. (ed.). 1982.
23. Hannan M., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge (Mass.), 1989.
24. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. Boston, 1967.
25. Mangham I.L. A Matter of Context // Organizational Analysis and Development: A Social Construction of Organizational Behaviour /Mangham I.L. (ed.). Chichester, 1987. p. 1–22.
26. March J.G., Olsen J.P. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, 1976.
27. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // AJS 1977. V.83. № 2. p. 340–363.

28. Pfeffer J. Merger as a Response to Organizational Interdependence. // Administrative Science Quarterly. 1972. V. 17. p. 382–394.
29. Pfeffer J. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment // Administrative Science Quarterly. 1972. V. 17. p. 218–228.
30. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. N.Y., 1978.
31. Pettigrew A.M. The Politics of Organizational Decision Making. London, 1979.
32. Scott W.R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, N.J., 1987.
33. Starbuck W.H. Organizational Growth and Development // Handbook of Organizations /March J.G. (ed.) N.Y., 1965.
34. Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967.
35. Weick K. Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory // Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution. Beverly Hills, 1985.
36. Zaltman G.B., Duncan R.T. Strategies for Planned Change. N.Y., 1977.
37. Zey-Ferrel M. Dimensions of Organizations: Environment, Context, Structure, Process, and Performance. Santa Monica (Calif), 1979.

4.2. ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ¹

Постановка проблемы

Проблема организационного развития, понимаемая как развитие социальной организации, может рассматриваться на разных уровнях: на уровне социума или уровне деловой организации. Но именно в отношении деловых организаций можно обнаружить связь теории и практики или хотя бы попытки эту связь «построить».

Не секрет, что при выявлении связи теории (фундаментальной науки) и практики ни один серьезный исследователь не будет предполагать полного и точного описания реальности в какой-либо теоретической модели. Это, однако, не означает отрицания объяснительной и прогностической функции теории. В то же время, если мы пытаемся заниматься практической деятельностью, связанной с преобразованием социальной реальности, мы едва ли можем непосредственно пользоваться теоретическими моделями как таковыми. Они могут служить лишь в качестве методологической основы для разработки инструментов воздействия на социальную реальность. Эта сфера, часто называемая «социальными технологиями», и выполняет связующую функцию между наукой и практикой. Выделение этих трех сфер предполагает различие цели, задач и типа специалистов в рамках каждой из них [Щербина, 1990]. Хотя такое разделение условно (один и тот же человек может быть и исследователем, и разработчиком средств управления, и пользователем этих средств), оно продуктивно, поскольку указывает на имеющиеся ограничения в каждой сфере.

Фундаментальная наука предполагает существование множества эпистемологически равноправных, равнопорядковых описаний социальной реальности. При этом отсутствие универсального, «единственно верного» описания в науке соседствует с признанием универсальности собственной позиции каждым теоретиком или его последователями. Это сфера свободного выбора. Единственные ограничения — требования к теории: ее логическая непротиворечивость (соответствие выбранным методологическим основаниям) и выполнение ею прогностической функции.

Деятельность разработчика технологий изначально ограничена выбранной теоретической позицией. Это может быть либо универсальная позиция, либо теоретическая модель, наиболее адекватно описывающая данный тип ситуации.

Деятельность практика (например, управленца) ограничена как имеющимся набором инструментов воздействия, так и самим объектом воздействия.

¹ Раздел выполнен в рамках внутреннего гранта ГУ-ВШЭ № 278/10-03 от 01 сентября 2003 г.

Рассматривая менеджмент как скорее практическую деятельность, использующую междисциплинарное научное знание, необходимо признать особую значимость деятельности по разработке инструментов воздействия на реальные объекты управления. Действительно, методика организационного развития активно разрабатывается, причем не только на Западе, но и в нашей стране [см., напр.: Пригожин, 2003]. При этом в западной управленческой науке принимаются в расчет (явно или неявно) все те ограничения, о которых говорилось выше, а неоспоримым принципом существования и развития теории признается плюрализм позиций. Можно говорить о недостатках такой ситуации, но это не является здесь нашей задачей.

Таким образом, в западной управленческой науке исходной посылкой при разработке инструментария оказывается признание правомерности множественных описаний объекта управления, что обуславливает ситуационный подход при выборе инструмента воздействия на этот объект.

Напротив, в отечественной науке, занимающейся организационно-управленческой проблематикой, авторы, разрабатывающие методы организационного развития, употребляют понятия «организационное развитие», «эффективность», «выживание», не объясняя вкладываемого в эти термины содержания, как если бы это была давно решенная проблема. К сожалению, этим грешат и учебники по теории организации [Мильнер, 2003; Латфуллин, Райченко, 2003]. Результатом является фактическое принятие позиции методологического универсализма и нормативизма, когда «назначается» тип идеальной организационной структуры, стратегии, типа организационного поведения, организационной культуры и т.д., а практикам предлагается реализовывать этот возжеланный идеал. Такой идеал часто выписывается из западной литературы, правда, очень избирательно. (В качестве примера можно вспомнить повальное увлечение в последние годы моделью самообучающихся организаций. Создается ощущение, что даже переводится только та литература, где активно используется эта модель. При этом трудно придумать что-либо более диссонирующее с реальными отечественными организациями.)

Ситуация тем более странна, что сами авторы часто декларируют свою приверженность ситуационному подходу либо принципу эквивалентности (отрицанию существования единственного пути достижения целей различными организациями) при разработке инструментария [Пригожин, 2003; с. 52], но в то же время реализуют «единственно верный» подход. Как правило, он — инновационный. Между тем, в западной теории организации, значимость которой признается и прикладниками картина явно неоднозначна. Здесь предполагается, что различные взгляды на сущность, природу, механизмы, критерии организационного развития определяют и существенные различия в методиках, техниках и процедурах — во всем, что является главным достоянием консультанта по управлению.

Данная глава является попыткой внести вклад в восполнение все еще существующего разрыва между теоретическим обоснованием и разработкой инструментария в сфере менеджмента и, в частности, менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, где организационное развитие выделяется в качестве важнейшей функции.

Сама постановка проблемы критериев обусловлена предельной ценностной нагруженностью понятия «организационное развитие» (ОР). Поскольку развитие в самом общем виде можно определить как положительное (позитивное) качественное изменение организации [Щербина, 2000; с. 129] (трактовка регресса в качестве развития исключается из рассмотрения), то употребление понятия ОР сразу влечет за собой целый шлейф вопросов: что имеется в виду под «позитивным»? «позитивное» рассматривается с точки зрения всей организации или какой-то ее части? кто выступает субъектом оценки позитивности организационного изменения?

Очевидно, что единого ответа на эти вопросы организационная теория не предлагает. Кроме того, понятие «позитивное» многими авторами часто заменяется понятием «эффективное», что отнюдь не дает ответа на поставленные выше вопросы.

При выделении критериев особое внимание нами будет уделено эффективности и выживанию организации, поскольку эти критерии 1) наиболее часто упоминаются теоретиками; 2) многообразно и многоаспектно трактуются; 3) часто связываются между собой, иногда противопоставляются.

Таким образом, предполагается получение ответов на следующие вопросы:

- Какие критерии ОР представлены в организационной теории и как это представление обосновано?
- Какое место занимают критерии «выживание» организации и «эффективность» организации?
- Как выживание и эффективность соотносятся между собой?

Проблема критериев ОР

Проблема организационного развития является относительно новой для организационной теории. Вплоть до середины 60-х гг. речь шла лишь об обеспечении функционирования организации, а задача теории организации и управления состояла в поиске принципов построения организации, которые обеспечат ей эффективность раз и навсегда. В силу того, что подходы к этой проблеме были различны, говорили о критериях оценки эффективности функционирования организации.

Правда, первоначально речь шла о единственной функции – целедостижении, поэтому исторически первым критерием оценки организации оказалась ее эффективность, понимаемая как производительность.

Трактовка организации как многофункциональной системы, получившая законченную форму в рамках школы социальных систем, предусматри-

вала выделение и других функций. Можно вспомнить функциональный репертуар Т. Парсонса или трактовку функций организации Ч. Барнарда.

При этом само употребление понятия «функция» подразумевало введение нового критерия оценки организации – выживания. Собственно социологическая версия системного подхода (структурно-функциональная теория Т. Парсонса) обусловила рассмотрение выживания в качестве основного критерия существования организации. Этот подход продолжил функционалистскую традицию в социологии, где определение функции практически было заимствовано из биологии и означало связь между какой-либо частью социальной системы и действием, которое должно быть выполнено, чтобы обеспечить выживание системы в целом.

Именно в рамках школы социальных систем критерии выживания и эффективности впервые стали рассматриваться как принципиально противоположные и относящиеся к различным теоретическим моделям. Э. Этциони, исходя из понимания организации как сложной, комплексной системы, предложил две модели рациональности, применимые к различным элементам организационной системы: модель выживания и модель эффективности. Модель выживания определяет совокупность условий и требований для обеспечения существования системы. Эта модель разделяет все организационные действия дихотомически, в зависимости от того, функционально или дисфункционально каждое из них для организации. Наиболее полно эта модель представлена в теории Ф. Селзника. Модель эффективности, напротив, предполагает оценку с точки зрения достижения цели. Эта модель, по мнению Э. Этциони, максимально разработана в теории бюрократии М. Вебера.

Нетрудно также заметить, что указанные критерии – критерий выживания и критерий эффективности – имеют прямое отношение к выделенным А. Гулднером двум направлениям в анализе организации: естественному и рациональному.

Кроме того, в рамках подхода, представленного школой социальных систем, впервые была поставлена проблема неоднозначности критериев оценки функционирования и изменения организации и ее частей (подразделений, социальных групп, индивидов). Речь идет о специфической трактовке функции Р. Мертоном [Мертон, 1994], который настаивал на невозможности определить функциональность действия в перспективе – через намеренность. Напротив, единственную возможность говорить о функциональности любого социального действия он видит в оценке действия в ретроспективе, т.е. по последствиям. Такое смещение предопределило и дифференциацию оценки: ведь последствий больше, чем намерений, и они, в отличие от намерений, могут быть непредсказуемы. Кроме того, последствия социальных действий различаются по оси «негативные-позитивные»; они также имеют различную оценку для разных частей организации; различаются по степени осознанности (что, к тому же, не совпадает с их важностью, критичностью

для организации). Различие последствий для разных подсистем в системе предопределило вопросы: эффективность для кого, выживание для кого?

Таким образом, к 60-м гг. в оценке функционирования организации «сложилась» ось с двумя противоположными критериями: выживанием и эффективностью. Проблема организационного изменения формулировалась только в плане постановки проблемы обеспечения баланса с внешней средой как условия выживания организации (школа социальных систем), что предполагало возможность нарушения этого баланса.

Однако впервые проблема организационного изменения в смысле рассмотрения его источников, механизмов и критериев позитивности была поставлена в рамках ситуационного подхода, что было обусловлено трактовкой внешней среды как предельно динамичной. (Необходимо напомнить, что ситуационный подход исторически первым в рамках так называемого «инвайронментального» стал рассматривать внешнюю среду как основной фактор функционирования и изменения организации.) Это означало признание невозможности обеспечить оптимальное функционирование организации раз и навсегда, поскольку организация существует в динамичной внешней среде и вынуждена реагировать на ее изменение. Теперь организация видится, как вынужденная решать две в определенной степени противоположные задачи: функционировать, т.е. воспроизводить оптимальные способы своего существования, которые позволяют обеспечить ей выживание, и изменяться, т.е. адаптироваться к изменениям внешней среды, без чего она также не может выжить.

Постепенно сама проблема изменения (с абсолютизацией в ее трактовке рациональности) трансформировалась в проблему ОР как достижения желаемого результата, который, безусловно, предполагает повышение эффективности организации. В результате в крайних рационалистических трактовках (например, в инновационном подходе) «функционирование» и «развитие» организации начинают противопоставляться, а «выживание» приобретает негативный смысловой оттенок — как то, что сдерживает организацию от поиска лучшего способа функционирования.

В то же время критерии позитивности организационного изменения дифференцируются в зависимости от трактовок природы организации и принципов формирования ее структуры [Щербина, Попова, 1996].

В качестве главных осей дифференциации выступает ось «рациональность-естественность» (наследство всего предшествующего развития теории организации) и ось «эндогенность-экзогенность» (оформившаяся после возникновения инвайронментального подхода), но формируется и ряд дополнительных критериев оценки позитивности изменения организации. В связи с этим дифференцируется понимание «традиционных» критериев — эффективности (в большей мере) и выживания, — а также понимание их соотношения.

Назовем наиболее часто используемые критерии позитивности организационного изменения: внедрение новшества (инновационный подход); доминирование внутри организации (конфликтные и конфликтно-игровые подходы) или вне ее (теория ресурсовой зависимости); приспособление к изменениям внешней среды — как «содержательное» (структурно-ситуационная теория), так и «демонстративное» (неоинституциональный подход); повышение способности организации к выживанию (организационно-экологический подход). Практически каждый из этих критериев может быть рассмотрен с точки зрения различного понимания эффективности и выживания.

Эффективность как критерий ОР

Одна из самых первых и простых трактовок эффективности связывает эффективность с рациональностью и предполагает способность достижения цели с наименьшими затратами. Это самое простое и достаточно поверхностное определение. Между тем трактовка эффективности, как и рациональности, отнюдь не однозначна.

Эффективность и рациональность

Проблема рациональности традиционна для социальных наук. В социологии она особенно актуальна для теорий, в которых социальное действие рассматривается на индивидуальном уровне (принцип методологического индивидуализма). В экономических, политических, управленческих теориях проблема рациональности выступает, прежде всего, как проблема рационального выбора.

В теории и социологии организации разработка концепции рациональности связана с именем М. Вебера, у которого рациональность трактуется как целесообразность и в этом смысле соотносится с эффективностью как достижением цели с наименьшими затратами. Собственно целесообразность, как было указано выше, может рассматриваться как первый критерий оценки скорее функционирования, чем развития организации.

Однако в социальных науках примерно с 50-х гг. обнаруживается тенденция расширения «рациональности», в частности, за счет:

- 1) выделения уровней в оценке рациональности действия;
- 2) размывания границ между рациональностью и иррациональностью.

Во-первых, действие, являющееся рациональным с точки зрения индивидуального субъекта, может оцениваться противоположным образом на уровне группы. На это обращал внимание и М. Вебер, выделяя в качестве варианта рационального действия ценностно-рациональное, учитывающее интернализированные социокультурные стандарты.

Во-вторых, одно и то же действие может включать и элементы рациональности, и элементы иррациональности — из-за практической невозможности связывать деятельность субъекта с одной-единственной целью. Субъ-

ект через одни и те же действия стремится достичь, как правило, более чем одну цель. Кроме того, при выборе средств для достижения конкретной цели он должен предусмотреть невозможность достижения вследствие этого других, не менее важных для него целей.

В частности, такая точка зрения высказывалась А. Шюцем, предложившем феноменологическую версию решения проблемы рациональности. Речь идет о нетождественности повседневной рациональности и логической рациональности, как она представлена в концепции М. Вебера. По мнению А. Шюца, чтобы действие считалось в полном смысле рациональным, субъект должен проанализировать цель действия, ее место в иерархии планов и целей индивида, средства достижения этой цели и возможности их использования, а также понять, какова их совместимость со средствами, привлекаемыми для реализации других планов, сопоставляя их с расчетами других людей, реагирующих на поведение субъекта. Очевидно, что выполнение всех этих условий в полном объеме невозможно [Ионин, 1994].

Кроме того, феноменологический подход предоставил возможность трактовки рациональности как рационального объяснения уже совершенных действий, рационального в контексте принятого в социальной группе понимания рациональности. Таким образом, подчеркивалась важность в социальной жизни не только телеологической мотивации («для того чтобы»), но и рефлексивной («потому что»). Похожая позиция была выражена в социологической концепции В. Парето, который подчеркивал, что рациональность, отличающая человека от животного, заключается в способности скрывать истинные причины своих поступков (кстати, не всегда осознаваемые самим деятелем) и объяснять свое поведение на основании принятых социокультурных стандартов.

В теории организации, как уже было сказано, рациональность описывается в аспекте проблемы рационального выбора в процессе принятия решений. Причем «рациональный» здесь означает «свободный»: выбор решений и действий, не ограниченный ничем, кроме поставленных целей.

Парадоксально, но проблема приобрела особую актуальность, когда сама рациональность была поставлена под сомнение. В теории организации неоднозначность «рациональности» в принятии решений связана со школой социальных систем, поскольку именно социологическое исследование проблемы позволило не ограничивать функции организации целедостижением, а следовательно, по-иному взглянуть и на рациональность.

Действительно, многообразие, сложность, относительная условность социального мира обуславливает неоднозначность последствий любого предпринимаемого действия. Более того, глобальность предпринимаемого действия вообще может заблокировать достижение запланированного результата. Именно на это обратил внимание Р. Мертон в уже упоминавшейся трактовке функции.

Кроме того, Г. Саймон, анализирувавший проблему принятия решений, предложил концепцию ограниченной рациональности, где принятие решений описывается не как, безусловно, рациональная (или иррациональная деятельность), но как ограниченно, т.е. вынужденно, рациональная деятельность. Тем самым было подчеркнuto, что менеджеры действуют в условиях несовершенного знания, а неопределенность ситуации принятия решения в некотором смысле естественна.

Аналогичный взгляд предложен Дж. Томпсоном в матрице стратегий принятия решений, в основу, которой положено знание/незнание о целях и причинно-следственных связях. Используя эту матрицу, можно прийти к выводу, что полностью рациональным, т.е. основанным на «расчетной стратегии» (в трактовке Дж. Томпсона), будет считаться только действие, где существует абсолютная определенность как по поводу целей, так и по поводу следствий предпринимаемого действия [Пью, Хиксон, 1994; с. 69–71.] Очевидно, что объем таких действий в динамичной жизни современных, крупных, многоблочных и многоаспектных организаций крайне мал.

В организационной теории присутствует и достаточно радикальное отрицание рациональности в принятии решений, получившее законченное выражение в теории случайной трансформации (иногда рассматриваемой в качестве версии феноменологического подхода). Здесь рациональность видится как поиск связи и объяснения полученных результатов на основе планов, т.е. как интерпретация *post factum*. Критерием рациональности действия является способность принимающего решение доказать: получили то, что планировали.

Что касается «эффективности», то это понятие напрямую связано с оценкой функционирования и изменения организации. (Не секрет, что эффективность имеет особое значение для экономической науки и реальной жизни экономических организаций.) А поскольку критерии позитивности изменения многообразны, то и понимание эффективности неоднозначно.

Первоначально, как было сказано выше, эффективность рассматривалась в плане оценки целедостижения и описывалась, прежде всего, через производительность. Нетрудно вспомнить классическую школу организации и управления, где производительность виделась как главная задача организации, а организационная структура, понимаемая как формальная структура, — в качестве инструмента, обеспечивающего решение этой задачи. При этом в рамках данной школы упоминаются и другие задачи (то, что в других моделях было обозначено функциями), например: гармонизация отношений между предпринимателями и работниками (Ф. Тейлор); подавление групповых интересов, если они противоречат достижению организацией цели (А. Файоль). Однако эти задачи носят вспомогательный характер: их решение обеспечивает решение основной.

При всей альтернативности понимания природы организации школой человеческих отношений социальная гармония здесь также рассматривалась как необходимое условие обеспечения производительности труда.

Рассмотрение организаций в качестве социальных систем в рамках школы с соответствующим названием предопределило отказ от трактовки эффективности в качестве критерия оценки функционирования организации и акцент на выживании как самом важном показателе оптимального существования организации.

Можно сказать, что рассмотрение эффективности в качестве основного критерия развитости организации (фирмы) характерно для рационалистических концепций в организационной теории, а также в целом для экономической науки. Последнее связано с традиционным рассмотрением деятельности в экономической сфере как максимально рациональной (можно вспомнить, что наиболее чистым эмпирическим образцом целерационального действия, по М. Веберу, является действие в экономической сфере).

Как правило, экономисты (М. Фридмен и др.) признают, что хотя не все фирмы ведут себя в соответствии с принципами рационального выбора, для исследователя удобно описывать их как способных делать оптимальный выбор, так как в ходе естественного отбора в условиях рынка выживают именно они. Считается, что фирмы, не стремящиеся к максимальному эффекту, погибают из-за неконкурентоспособности.

Однако уже с конца 60-х — начала 70-х гг. эффективность стала рассматриваться как характеристика не только (а иногда и не столько) внутренней деятельности организации, но и ее взаимоотношений с внешним окружением. Например, в теории ресурсовой зависимости (Дж. Пфеффер и Дж. Салланчик) эффективность характеризуется не внутренними (например, финансовыми) измерениями ее деятельности, а тем, насколько хорошо организация уравнивает свои внешние зависимости.

Итак, эффективность связана с рациональностью, и потому именно рационалистические концепции видят в эффективности основной критерий развития в организации. С конца 60-х гг. в рамках рационалистических концепций понятие «эффективность» дифференцируется: в одних эффективность рассматривается как способность эксплуатировать внутренние организационные ресурсы с наименьшими затратами, а в других эффективность — это способность эксплуатировать ресурсы внешней среды с наименьшими затратами.

В прикладной сфере при разработке стратегий в области управления человеческими ресурсами понятие «рациональность» вообще часто не артикулируется, а эффективность рассматривается как интегральный критерий позитивности организационного изменения (критерий ОР). Эффективность трактуется как улучшение всего и вся: совершенствование результатов работы, развитие способностей работников, улучшение отношений с внешней средой (с акционерами, потребителями, поставщиками и обществом в целом), совершенствование климата в организации [Армстронг, 2002; с. 267–268]. Такая позиция вообще не продуктивна, поскольку не позволяет опре-

делить задачу, для решения которой разрабатывается технология. Однако само существование подобной невнятности является прямым следствием игнорирования методологических различий на уровне теории.

Типология рациональности

Неоднозначная трактовка рациональности может иметь два следствия: либо исключение из понимания рациональности всех расширительных трактовок, либо типологизация этого понятия.

В социальных теориях имеется достаточно большое количество подходов к классификации рациональности, и практически все они апеллируют к типологии социального действия М. Вебера, в основе которой лежит тип и степень рациональности (осмысленности) действия. М. Вебер выделил как минимум два аспекта в различии рациональности: рациональность, акцентированная на целях, (реализуемая в целерациональном действии) и рациональность, акцентированная на средствах (реализуемая в ценностно-рациональном действии). Осознанность и осмысленность эффективного и традиционного типов социального действия, по мнению М. Вебера, слабо выражена.

Другое из часто эксплуатируемых теоретиками оснований для различения рациональности — уровень анализа. Крайние позиции здесь — индивид и социум. Для теории организации это различие выглядит соответственно: рациональность на индивидуальном уровне / рациональность на организационном уровне.

Пересечение двух осей дает четыре типа рациональности: ориентация на цели организации; ориентация на цели индивида; ориентация на нормы организации; ориентация на индивидуальные принципы.

Оба указанных основания (правда, в разной степени) используются в типологии социального действия Ю. Хабермаса. Увязав рациональность и эффективность, он выделяет четыре типа действия: стратегическое, нормативное, драматургическое, коммуникативное. Стратегическое действие соотносится с целерациональным в типологии М. Вебера и предполагает в качестве целей индивидуальные потребности субъекта. Социальным оно является постольку, поскольку предполагает наличие другого субъекта, на которого ориентировано. Нормативное действие основано на следовании социокультурным нормам в качестве условия достижения субъектом цели. Само подчинение этим нормам обуславливает осуществление экспектаций как самого субъекта, так и любого другого индивида, вовлеченного в орбиту действия.

Цель субъекта в драматургическом действии — создание публичного имиджа. Как и в стратегическом действии, это индивидуальная цель, но здесь иной критерий оценки: эффективность стратегического действия определяется через соотношение результата и затрат, а эффективность драматургического действия — «искренностью», т.е. соответствием между действием и намерением. Целью коммуникативного действия является собственно координация усилий деятелей: коммуникативное действие самоценно (ср.: «обще-

ние» у Г. Зиммеля как предельно чистая форма социальности). [Громов, Мацкевич, Семенов, 1996.]

Рассмотренные подходы соотносятся с типологией С. Линдера и Г. Петерса, предложивших анализировать рациональность в проектировании социальных институтов на основании двух осей: глобальность/локальность и инструментальность (техничность)/социальность. Авторы пытаются возродить традицию М. Вебера, по их мнению, значительно искаженную со временем — редуцированную до проблемы рациональности средств. Инструментальная рациональность имеет отношение к рациональности средств, их калькуляции, к логичности действий, а социальная — к действиям на основе коллективно одобряемых стандартов, где замыслы представляют собой некую «конвергенцию» индивидуальных целей.

Дихотомия «глобальность/локальность» предполагает либо оценку действия на основе универсальных стандартов, либо ориентацию на зависимость таких стандартов от контекста ситуации. Причем в глобальных концепциях оценка все более профессионализируется и отдается на откуп экспертам. Рациональность здесь не столько способ обоснования, сколько «эстетика», предполагающая специальную подготовку и ограниченный доступ индивидов. С другой стороны, «локальность» в трактовке рациональности предполагает адаптивные формы практического обоснования, которые непосредственно доступны неэкспертам и которые обоснованы ценностями и коллективным опытом каждого общества. Явным аналогом этой дихотомии в организационной и управленческой теории является дихотомия «нормативный/ситуационный».

На основании этих двух осей авторы выделяют четыре типа подходов к проблеме рациональности в проектировании социальных институтов: концепции, описывающие инструментальную рациональность глобального уровня; концепции, описывающие инструментальную рациональность локального уровня; концепции, понимающие рациональность как социальную на глобальном уровне; концепции, понимающие рациональность как социальную на локальном уровне.

Глобальные концепции инструментальной рациональности основывают оценку средств достижения целей на универсальных стандартах, фундаментальных принципах и предполагают возможность трактовки институтов как инструментов достижения этих целей. Ключевые инструментальные принципы в рамках указанного подхода — максимизация пользы (относится к мотивации) и эффективность (относится к связи целей и средств). Проектирование здесь носит формализованный и детерминистический характер, и в этом смысле проектировочная деятельность подобна производственной или деятельности по моделированию.

Локальные концепции инструментальной рациональности также фокусируются на средствах, но отказываются от универсальных принципов в поль-

зу ситуационно специфицированных целей. В проектировании локальные концепции инструментальной рациональности представлены ситуационным подходом.

Глобальные концепции социальной рациональности категоризируют средства с учетом оценки целей. Такая оценка строится на универсальных стандартах, но основывается не на рациональном выборе, а является результатом коллективного совещательного процесса. Проектирование в этой парадигме носит дискурсивный характер и основано не на плане, а на процедурных стандартах в качестве принципиальных точек соотнесения. Здесь нет строго фиксированных целей, но есть многочисленные дизайнеры, целью которых является достижение легитимности любого результата. В некоторых случаях проектирование в этой парадигме может рассматриваться как самодостаточное.

Локальные концепции социальной рациональности делают акцент на единичных членах сообщества и на их локальном соглашении по поводу целей. Наиболее рациональными проектами в этой перспективе представляются те, что основываются на локальном опыте и выражают чувство социальной идентичности.

В целом, представленная типология, так или иначе, апеллирует к целерациональному и ценностно-рациональному действию в трактовке М. Вебера, разделяя рациональность социального устройства на инструментальную и моральную и рассматривая в проектировании социальных институтов две традиции: традицию решения и традицию диалога. [Linder, Peters, 1995]

Типология эффективности

Поскольку между понятиями «рациональность» и «эффективность» присутствует непосредственная связь, существующие типологии подходов к определению природы и критериев эффективности в той или иной степени соотносимы с типологиями рациональности.

Как правило, авторы классифицируют подходы на основании определенной трактовки критериев эффективности (К. Менар, Р.Х. Холл), а также предлагают типологию эффективности с точки зрения уровня анализа [Менар, 1996; с. 127–134; Холл, 2001; с. 396–431].

С точки зрения критериев эффективности обычно выделяют три группы моделей:

- 1) модели, трактующие эффективность организации через ее способность к целедостижению или через степень достижения цели;
- 2) модели, представляющие эффективность через способность организации выживать в изменяющейся среде или через способность организации «эксплуатировать свою окружающую среду для приобретения редких и ценных ресурсов с целью поддержания своего функционирования», в том числе и через повышение такой способности;
- 3) модели, связывающие эффективность со способностью организации обеспечивать минимальный уровень удовлетворения для составляющих ее

частей, обладающих собственными целями, или со степенью удовлетворенности индивидов и социальных групп внутри организации.

Дополнительно Р.Х. Холл выделяет подход (Ч. Перроу), где эффективность рассматривается как производная от позиции оценивающего (эффективность «для кого»).

Различение К. Менаром эффективности глобального уровня и эффективности организации имеет отношение к выявлению влияния макросреды — экономики на организацию.

Кроме того, в рамках практически всех концепций, рассматривающих влияние макроокружения на функционирование и развитие организации (неинституциональная теория, теория организационной экологии), понятие «эффективность» дифференцируется с точки зрения уровня анализа. По аналогии с технической (инструментальной) рациональностью выделяется техническая эффективность, или эффективность микроуровня. Приверженность значительным, институциональным целям определяется как эффективность макроуровня.

Выживание как критерий ОР

Слово «выживание» применительно к жизни организации в отечественной литературе часто нагружено негативным смыслом и ассоциируется с «жалким» функционированием и постоянной угрозой гибели, которую члены организации принимают как печальную неизбежность.

В то же время западная литература (не только управленческая, но и социологическая) рассматривает выживание как едва ли не основной критерий позитивности организационных изменений. Часто этот критерий рассматривается наряду или даже в противопоставлении эффективности.

Трактовка выживания как основного «достижения» (но не цели и не результата) в жизни социума имеет длительную историю. Здесь уместно вспомнить, что исходной точкой социальной концепции К. Маркса было рассмотрение социума в двоякой позиции: как противостоящего природе и являющегося ее частью. В этом контексте критерий прогресса виделся в гармонизации отношений общества и природы, другими словами — в повышении способности социума выживать, оставаясь частью природы.

Пожалуй, впервые в теории организации о выживании как результате воспроизводства организационной структуры, оптимально приспособленной для выполнения организацией ряда функций, заговорили в рамках собственно социологической школы — школы социальных систем.

В современных версиях теории организации, делающих акцент на понимании организационного изменения как в большей степени естественном процессе, повышение способности к выживанию рассматривается в качестве основного критерия организационного развития.

Например, неоинституциональная теория связывает выживание с институциональным изоморфизмом — отражением в организационной структуре социально одобренных способов поведения, взаимодействия и деятельности.

Выживание в организационной экологии понимается как в значительной мере случайный результат, что не исключает рациональности в принятии решений менеджерами. Однако отрицается жесткость связи между намерениями принимающих решения и результатами реализованных действий. Исходя из этого, предполагается, что самая «живучая» структура — не та, которая является оптимально приспособленной к конкретным внешним условиям, а та, которая более или менее приспособлена к разным конфигурациям внешнего окружения. Эта «средняя» приспособленность избавляет организацию от необходимости реагировать на все изменения внешней среды и обеспечивает сохранение самоидентичности организации через воспроизводство ее структуры.

Можно уверенно предположить, что критерий выживания активно используется в концепциях, где в какой-то мере эксплуатируются биологические аналогии. В качестве примера можно привести различные версии теории жизненных циклов, само название которой говорит о признании определенной детерминированности в процессе ОР (правда, понимаемого особым образом). При этом подчеркивается, что, в отличие от биологических систем, организации являются целевыми системами, поэтому при умелом руководстве могут оставаться на пике своего расцвета сколь угодно долго. Это зависит от умения организации (в данном случае отождествляемой с ее ключевыми фигурами) делать рациональный выбор в критических точках.

Указанные точки отделяют один этап от другого на целом предопределенном жизненном пути организации. Выживание здесь связывается со способностью организации 1) остаться на траектории и 2) остаться в фазе расцвета. Таким образом, при демонстративном признании естественности в процессе ОР внутри самого подхода возможно различение теорий по оси «рациональность-естественность» — в зависимости от оценки способностей менеджера принять решения, обеспечивающие ее выживание.

Другим аспектом проблемы выживания в рамках организационной экологии является проблема снижения действия (но не устранения) фактора случайности в процессе организационного изменения. Организационные экологи связывают эту проблему с расширением организацией своего поведенческого репертуара, т.е. способов реагирования на изменения внешней среды, которые доказали свою эффективность, были приняты и освоены членами организации.

Причем такой подход предопределяет и уровень анализа: организационные экологи рассматривают проблему выживания не только на уровне единичной организации, но и на уровне всей совокупности однотипных организаций внутри ограниченной системы («организационной популяции»). Выживание здесь рассматривается как «способность» популяции если не рас-

ти, то по крайней мере сохранять число своих членов. Обеспечивается это тем, что поведенческий репертуар, о котором писалось выше, существует и пополняется на уровне всей популяции, но доступен каждому ее члену (можно вспомнить метод кейс-стади).

Поскольку по этой логике сложившаяся структура рассматривается как результат длительного процесса институционализации взаимодействия, то любое нововведение, по определению ломающее стандарты организационного взаимодействия и деятельности, также по определению не может создать в одночасье их замену. Поэтому основным критерием при выборе методов осуществления нововведения в организации является отказ от кардинальных изменений, которые с необходимостью привнесут в организацию целый шлейф непредсказуемых последствий, в результате сводящих позитивный эффект нововведения к нулю.

При принятии решения об осуществлении организационного изменения здесь можно воспользоваться методом исторического анализа для понимания существующих в организации тенденций и выявления наличия (или отсутствия) потенциала для предпринимаемого изменения.

Рассмотрение выживания как определяющего критерия организационного развития обуславливает необходимость разработки дублирующих механизмов, структур, которые будут затронуты изменением.

Связь эффективности и выживания: различие позиций

Особый интерес представляет соотношение эффективности и выживания в процессе организационного развития.

Как было сказано выше, эти критерии часто подаются как противоположные. Такая позиция характерна для концепций, абсолютизирующих принцип рациональности в организации. Логично предположить, что такая точка зрения, в силу дисциплинарной специфики, распространена в экономической теории и теории управления. Если же эти критерии рассматриваются здесь не как противоположные, то связь видится, как правило, однонаправленная: эффективность трактуется как обуславливающая выживание.

С 80-х гг. в экономической теории развивается эволюционно-экологическое направление (Р. Нельсон и С. Винтер; в нашей стране — С. Глазьев), в рамках которого однозначность связи эффективности и выживания на рынке ставится под сомнение [Nelson, Winter, 1982; Глазьев, 1993]. Однако и этот подход полагает техническую эффективность основным критерием оценки развитости организации.

Похожая позиция представлена и в теории жизненных циклов, где выживание трактуется как обусловленное эффективностью функционирования организации на каждом конкретном этапе.

Однако можно констатировать и появление большого числа подходов, пытающихся все же решать проблему соотношения выживания и эффектив-

ности, поставленную в рамках школы социальных систем. Правда, часто выживание рассматривается как характеристика функционирования, имеющая отношение к стабильности организации, т.е. связывается с настоящим, а эффективность — как характеристика развития, обуславливающая организационную гибкость, т.е. связывается с будущим состоянием организации.

Так, например, в концепции К. Вейка (феноменологический подход) проблема соотношения выживания и эффективности подается как соотношение адаптивности организации и ее способности к адаптации в будущем [Weick, 1982].

Неоинституциональная концепция также обращает внимание на соотношение эффективности и выживания. Основным критерием организационной жизнедеятельности называется выживание. Само же выживание зависит либо от эффективности, либо от институционального изоморфизма.

В рамках этой позиции существует две точки зрения. Ряд авторов, разрабатывающих неоинституциональный подход, говорит о разных типах организаций, деятельность которых может оцениваться по разным критериям. От организаций, выходной продукт которых трудно поддается оценке (например, образовательные, медицинские учреждения), для выживания требуется обеспечение институционального изоморфизма. От организаций, связанных с производством, для выживания требуется обеспечение определенного уровня эффективности.

Другая точка зрения в рамках неоинституционального подхода связана с выделением в жизни любой организации двух периодов, обуславливающих два принципиально различающихся критерия оценки жизнедеятельности. Выделяется период «юности», когда выживание организации зависит от ее эффективности, и период «зрелости», когда выживание зависит от институционального изоморфизма.

Иная точка зрения представлена в теории организационной экологии, где жесткая связь эффективности и выживания вообще ставится под сомнение, а случайность рассматривается как весьма существенный фактор организационных процессов. Поскольку единицей анализа здесь выступает совокупность однотипных организаций (организационная популяция), то ОР анализируется в контексте естественного отбора внутри популяции. При этом внимание акцентируется на многомерности селекционных процессов, а эффективность рассматривается только как один из многих критериев выживания организации, при определенных условиях менее важный, чем, например, политические интересы.

Кроме того, подчеркивается, что существуют случаи, когда эффективность может негативно отразиться на выживании организации. Имеется в виду то, что эффективные малые фирмы-производители являются привлекательной мишенью для крупных фирм, которые решают для себя проблему эффективного выживания в условиях нестабильной внешней среды. Однако

при поглощении специфическая эффективность малых фирм, как правило, теряется.

Таким образом, процессы поглощения в рамках популяции могут систематически снижать эффективность, оставляя в качестве отдельных единиц только минимально эффективных производителей, в принципе способных удержаться в бизнесе [Hannan, Freeman, 1989; p. 36–37]. Тем самым подчеркивается достаточно случайный характер выживания организации, а техническая эффективность, или ежедневная эффективность, деятельность организации не считается фактором, определяющим ее выживание. В качестве критерия ОР рассматривается повышение способности организации выживать в любом внешнем окружении, поэтому критерием оптимальности организационной структуры, как было сказано выше, является ее адекватность разным типам внешнего окружения.

В целом, можно утверждать, что концепции рационалистического толка трактуют эффективность как условие выживания организации. Напротив, в концепциях, рассматривающих организационное функционирование и развитие как в большей степени естественный процесс, к тому же, в значительной степени обусловленный состоянием макроокружения, именно выживание видится как основа эффективности. Сама же эффективность оценивается в широком социальном контексте и характеризует не столько конкретное ежедневное целедостижение, сколько способность выживания организации, которая обеспечивает принципиальную возможность реализации достижения устойчивых социальных целей, устойчивых социальных потребностей.

Заключение

Логично предположить, что существующее многообразие теоретических позиций вызовет и расхождение при выборе методов ОР, предлагаемых консультантами или используемых менеджерами по управлению человеческими ресурсами. Используемые методы будут различаться как по содержанию ОР, так и по его масштабам.

Методологическая дихотомия «нормативистский/антинормативистский» (или «универсалистский/ситуационный») подход на практике может проявиться либо в разработке методов реализации некоей идеальной модели организационной структуры (причем источник этого идеала может быть разным: пристрастия ключевых фигур в организации, модная литература по организационно-управленческой проблематике, пропагандистские кампании на государственном уровне и т.д.), либо в поиске «ситуационного норматива» (В.В. Щербина) – разработке модели структуры и механизмов ее реализации, оптимальных для данного типа ситуации.

По сути, каждая из концепций, предлагающая свою модель в качестве идеального описания процесса ОР, является нормативистской. Ситуацион-

ный подход отказывает в монополии на истину любой из концепций, настаивая в то же время на их применимости при разработке инструментов воздействия на социальную реальность в разных ситуациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.
2. Будон Р. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения. М., 1998.
3. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
4. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М., 1993.
5. Громов И.А., Мацкевич А.Ю., Семенов В.А. Западная теоретическая социология. СПб., 1996.
6. Ионин Л.Г. Альфред Шюц и социология повседневности // Современная американская социология. М., 1994.
7. Менар К. Экономика организаций. М., 1996.
8. Мертон Р. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль. М., 1994.
9. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. М., 2003.
10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
11. Пью Д., Хиксон Д. Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента. М., 1994.
12. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001.
13. Цебелис Дж. В защиту теории рационального выбора // Современная сравнительная политология. Хрестоматия. М., 1997.
14. Щербина В.В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности. // Социс. 1990. № 8.
15. Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. М., 2000.
16. Щербина В.В., Попова Е.П. Современные концепции структурных изменений в организации // Социс. 1996. № 1.
17. Goodman P.S. and associates. Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice. San Francisco, Calif., 1982.
18. Hannan M.T., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge, Mass., 1989.
19. Linder S.H., Peters B.G. The two traditions of institutional designing: dialogue versus decision? // Institutional Design, ed. by D.L.Weimer. Boston, 1995.
20. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass., 1982.
21. Weick K.E. Management of organizational change among loosely coupled elements. // Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice, ed. by P.S.Goodman and associates. San Francisco, Calif., 1982.

4.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуация в российской экономике вплотную подвела нас к пониманию того, что модели и концепции «управления персоналом» оказались непригодными к описанию динамичных процессов развития персонала. В данной главе ставится задача осмысления методологических проблем развития персонала в контексте саморазвивающихся организаций и развивающегося общества. Управление при этом рассматривается как одна из необходимых функций в системе развития персонала.

Тема раскрывается нами не с точки зрения потребностей и целей исследовательской работы, а с точки зрения проектирования систем развития персонала, их разработки, практической реализации и использования. То есть анализ будет проводиться с позиций сугубо практических, в частности с позиций деятельности консультанта по управлению, а не исследователя. Исследовательская позиция включена в размышления как одна из необходимых, но частных видов деятельности в широком контексте деятельностей по преобразованию практики.

И еще одно: проблема развития персонала раскрывается в контексте инновационной игры. В ходе ее формируется не только «команда», но и новые позиции, умения, взаимодействия участников. «Поступая» после игры в организацию, такая «команда» несет в себе элементы новых технологий управленческой и профессиональной деятельности и взаимодействий, поскольку в игре каждый вырабатывает программы своей собственной будущей практической деятельности. Это, в свою очередь, влечет за собой последующие этапы перестройки и развития всей организации. Всеми формами работы участники ориентированы на развитие своей деятельности, своих средств мышления, видения и понимания ситуации, что позволяет рассмотреть инновационную игру как технологию организации практического опыта саморазвития участников и их групп. Да и сама игра строится как открытая система, как система самообновляющаяся и саморазвивающаяся даже за счет помех своему развитию.

Таким образом, инновационная игра выступает как качественно новый вид социальной технологии, а именно, как саморазвивающаяся инновационная социальная технология. В принципе, любая социальная технология такой и должна быть. В противном случае, уже в момент своего создания она безнадежно отстанет от стремительно меняющихся условий нашей жизни.

О средствах и методах, используемых в социальных технологиях, можно говорить много. Однако сказанного вполне достаточно, чтобы понять, сколь богат и многообразен их сегодняшний арсенал и как настоятельно требует эта сфера глубокого, пристального внимания и серьезной поддержки со стороны ученых и практиков, руководителей и общественных деятелей.

Сегодня практически уже решен вопрос о необходимости подготовки социальных инженеров и социальных технологов – профессионалов, которые могли бы решать соответствующие практические проблемы.

Формы и методы развития персонала. Диагностика персонала

О диагностике можно говорить в нескольких смыслах. «Медицинское» представление о диагностике достаточно очевидно: консультант обследует организацию и ставит ей «диагноз», то есть говорит о том, что в ней «не так», какими организационными болезнями она больна, какие проблемы наиболее остры и требуют вмешательства. На основе этой диагностики консультант «прописывает» организации способ «лечения», чаще всего исходя из возможностей своей специальности. Когда диагностика закончена – начинается «лечение».

То же можно сказать и о технической диагностике.

Возможно другое представление о функции диагностики: это метод решения вопроса о том, возьмется консультант за предлагаемую работу с организацией, или не возьмется. Однако в условиях рынка, где любой заказ – это деньги, такая диагностика часто используется для того, чтобы доказать потенциальному клиенту абсолютную необходимость работы с данным консультантом.

В рамках договора, заключенного с заказчиком, диагностика похожа на исследование. Используются такие методы, как анализ документов, изучение статистики, интервью, наблюдение. Однако консультанты видят серьезные отличия диагностики от исследования.

Так, Ю. Прохоров считает, что специфика диагностики состоит, во-первых, в том, что в качестве объекта в ней всегда рассматривается целостная система, в случае оргдиагностики – организация как целостный живой организм, в то время как наука всегда рассматривает некий срез объекта, или «предмет», аналитически вычлененный в исследовательских целях.

Во-вторых, диагностика всегда направлена на выявление особенностей конкретной организации и работников, в рамках же исследовательского подхода выявляются общие закономерности для некоторой совокупности объектов.

В-третьих, диагностика направлена, в конечном счете, на практическое решение тех или иных проблем организации и персонала, в то время как исследование всегда направлено на получение некоторого научного знания, имеющего обобщенный характер.

Информация получается либо из статистических данных, которые, как знает каждый практик, часто бывают, далеки от действительного положения вещей, либо из разговоров с людьми (а у них всегда субъективный взгляд на вещи), либо из наблюдений консультанта, выводы которого тоже могут быть произвольны. Один известный мыслитель как-то заметил, что ум человека можно уподобить неровному зеркалу: к тому, что оно отражает, оно всегда

прибавляет свою «кривизну». И неважно, «кривизна» ли это работников организации или самого консультанта.

С другой стороны, методы, используемые в ходе диагностики, как и любые методы, дают только те результаты, ради которых и для получения которых они разрабатывались. Каков метод, таков и результат. Применение обычных стандартных методов, особенно если они хорошо структурированы, всегда дает ожидаемый результат, то есть фактически создает запрограммированную диагностом картину положения вещей в организации. Достаточно познакомиться с методом и с довольно большей точностью, не проводя с его помощью диагностику, можно сказать, какую картину в организации он выявит.

Что же такое «консультационная диагностика» в профессиональном смысле? Каков ее статус в работе консультанта в целом? Для чего она используется и какие функции выполняет? Думаю, и консультантам, и их потенциальным клиентам будет интересно поразмышлять над этими вопросами.

Под «диагностикой» в управленческом консультировании целесообразно понимать способ и средство самоопределения консультанта, то есть определения консультантом своего места во взаимодействии с людьми и системами, целей и ориентиров для дальнейшей работы, содержания, способов и режима своих дальнейших действий. Остальные представления о диагностике — либо непонимание ее глубинной сути, либо, в лучшем случае, ее частные случаи и отдельные аспекты. Из всего этого вытекают несколько важных следствий.

Следствие первое. Поскольку консультант на протяжении всего процесса взаимодействия с клиентом а) узнает что-то новое о людях, организации, рыночной среде, б) совершает какие-то действия, вызывая изменения в организации и ее рыночном поведении, в) корректирует свои намерения и средства работы с учетом достигнутых на каждом шаге эффектов, он должен регулярно, если не непрерывно, производить пересамопределение. А это значит, что диагностика — не этап работы консультанта, а процесс, направленный навстречу клиенту, длящийся с первых шагов и, возможно, не завершающийся с окончанием контактов с ним. Иногда представители организации, с которой проводилась работа год, два, а то и пять лет назад, сообщают о своих «подвигах» и о том, что они наконец-то еще что-то поняли как результат прошлых контактов с консультантом.

Работая с организацией и ее взаимодействиями со средой определенное время, все глубже разбираясь в хитросплетениях межличностных и деловых связей, отношений, постигая причины возникших проблем, при этом, вызывая своими действиями какие-то реакции организации, говорящие о ее внутреннем устройстве, консультант понимает, что в ней происходит, все полнее и адекватнее. Это и становится материалом, дающим консультанту возможность нового самоопределения и более эффективных действий. В этом и заключается суть «диагностики» по определению, приведенному выше.

Следствие второе. Поскольку статистика и цифровые данные, как правило, врут, а если и не врут, то могут быть проинтерпретированы множеством способов, а «рассказы» людей, отвечающих на вопросы в интервью (или при обычном заполнении анкет) — это всегда «кривое зеркало», единственным способом получения правдивой информации о реальных процессах и действиях реальных механизмов, определяющих судьбу организации, становится действие, некоторым образом напоминающим научный эксперимент и использующим его сильные стороны. В ходе взаимодействия с представителями организации консультант, использующий этот способ работы, определенным образом воздействует на представителей организации и по реакциям фиксирует характер и направленность работы механизмов, управляющих организацией, людьми и приведших к возникновению проблем. При таком подходе также решается еще ряд важных задач консультирования.

Следствие третье. При подходе к диагностике как способу и средству самоопределения консультанта, работе не этапной, а процессной, ведущейся по принципу «action diagnostics», то есть «диагностика действием», или «воздействующая диагностика», внимание и активность консультанта направляются в первую очередь на себя, на свои средства и способы работы, на поиск их наибольшей эффективности и полезности для заказчика. А это означает, что консультант, работающий таким образом, принимает на себя всю полноту ответственности за происходящее с людьми и организацией при его участии.

Вопрос этот для многих спорный. И действительно, стоит ли консультанту брать на себя ответственность за проблемы, которые возникли без него и до него? Оказывается, если консультант принимает на себя лишь частичную ответственность, и только за то, что происходит непосредственно в результате реализации его рекомендаций, эффективно работать он не может, поскольку неудачи всегда можно списать на неподготовленность людей, экономическое положение в стране или отрасли, невыполнение другой стороной обязательств и так далее. Профессиональный консультант не может не иметь дело со всей организацией в целом. Поэтому *он отвечает за все, что в ней происходит*, наравне, а может быть и в большей степени, чем высшее руководство.

Итак, диагностика в работе консультанта по управлению предстает достаточно сложным видом деятельности, без которого ни консультант, ни клиент не смогли бы определить, как им взаимодействовать дальше. А главное — диагностика, понимаемая таким образом, дает возможность построить адекватные действия и процессы, направленные на развитие персонала. Завершение совместной работы может также рассматриваться как этап диагностики.

Иновационный метод

Под иновационным методом понимается самотрансформирующееся средство исследования и практического преобразования социальных систем за счет организации опыта саморазвития персонала в ходе творческого ре-

шения проблем. Под «социальными системами» при этом понимаются организации, регионы, города, человеческая деятельность, социальные процессы, социальные группы, отдельные люди. Этот метод изначально (начало 80-х гг.) строился как открытая и способная к саморазвитию система принципов и правил работы по групповому анализу и разрешению работниками организаций проблемных и кризисных ситуаций с ориентацией на формирование будущего состояния социальной системы. В инновационном методе органично соединяются: исследование затруднений, обучение персонала новым средствами и способам разрешения затруднений, практические действия, направленные на снятие этих затруднений.

Инновационный метод может быть представлен в виде нескольких правил, последовательно выполняя которые работники организации могут разрешать проблемы любого класса сложности, в том числе проблемы собственного развития.

Занимайтесь своими затруднениями и проблемами.

Разрешайте свои затруднения вместе с другими людьми.

Концентрируйтесь на содержании затруднения.

Прорывайтесь к действительному содержанию затруднения.

Вырабатывайте новое видение себя, мира, новые идеи и решения.

Первое правило предписывает концентрировать внимание на своих затруднениях и проблемах, рассматривая их решение как способ решения любых проблем. Такие явления, как гибель миллионов людей от голода и войн, не становятся для нас «своей» проблемой или «своим» затруднением, а вот тесная обувь переживается как «своя» проблема. Затруднение или проблема будет «своей» в том случае, когда она действительно препятствует эффективной деятельности человека и процессу позитивных трансформаций его самого и объемлющих его систем. «Свои» проблемы локализованы в самом человеке. Идентификация «своей» проблемы включает мощный мотивационный и энергетический механизм работы с нею. Однако люди почему-то постоянно осуществляют интервенцию в дела других, дают им советы и пытаются решать «их» проблемы. Или принимают проблемы других за свои, что совершенно непродуктивно. Снимая «свои» затруднения, человек освобождает себя для созидательной деятельности.

Консультант, использующий инновационный метод, в первую очередь применяет его к собственным профессиональным и личностным затруднениям. Работая, как профессионал с организациями и другими социальными системами, он оказывает им помощь, решая свои собственные проблемы. Например, работая с командой крупного концерна, перед которой стояла проблема, аналога решения которой нет в мире, консультант идентифицировал «свое» затруднение как его неспособность предложить такой методический ход, который бы привел к рождению принципиально нового решения. Решая «свою» проблему, консультант в данном случае решал и проблему заказчика.

Второе правило инновационного метода основано на том, что позитивные изменения в ситуации, системе и человеке (их развитие) происходят благодаря усилиям социальной группы и в социальном пространстве этой группы. Человек связан с окружением тысячами нитей. Эти связи существуют постольку, поскольку данный человек таков, каков он есть, и окружающие предполагают его таковым. Чтобы человек как-то изменился, должны быть изменены социальные связи.

Отсюда вытекает мысль о невозможности для человека каких бы то ни было изменений вне и в изоляции от ближайшего окружения, в частности, от тех групп, куда он входит. А если человек не изменится и не изменит свой способ действий, он будет делать то, что делал и до сих пор, получая в качестве результата те же самые проблемы. Инновационный метод содержит средства изучения процессов взаимодействия человека и группы в процессе изменений и развития, средства обучения совместной работе по изучению и разрешению проблемных ситуаций, а также средства организации этой работы.

Третье правило предписывает предельную концентрацию посредством глубокого погружения в содержание затруднения. Великие открытия и крупные изобретения рождались именно в результате концентрации и погружения. Перебирая в этом состоянии сотни и тысячи аспектов проблемы и вариантов решения, человек исчерпывает познанное человечеством и выходит на идеи, которых никогда не было в культуре. Эти процессы становятся предметом изучения, осмысления и освоения. В центре внимания при этом оказываются: способность участников к концентрации, ее связь с пониманием, мотивацией, групповыми процессами, действие социальных стандартов и стереотипов, жизненных и культурных парадигм, пограничные состояния сознания, процессы инсайта и т.д. Концентрация организуется за счет интенсивного погружения, множественной смены форм работы, рефлексивных и медитационных техник, а также техник сталкинга, релаксации и энергетизации.

Четвертое правило метода фиксирует необходимость рассматривать затруднение или проблему как одну из возможных интерпретаций ситуации. Чтобы прорваться к действительному содержанию либо к осознанию того, что такого содержания нет, предлагается использовать техники работы с интерпретационными схемами как понятийными конфигураторами, задающими контекст и способ осмысления тех или иных фактов жизни. В нестандартных ситуациях, с которыми имеет дело инновационный метод, естественные интерпретационные схемы не срабатывают, и появляется необходимость в искусственных интерпретационных схемах, либо в отказе от их использования вообще.

Это правило предполагает изучение, освоение и практическое использование механизмов взаимодействия индивида, группы с разными реальностями, задаваемыми разными интерпретационными схемами, порождения разных реальностей. Оно предусматривает возможности контроля этих про-

цессов, механизмов действия социокультурных кодов и способов преодоления предопределенности восприятия, мыслей и действий, способов выхода к действительному содержанию затруднений, которые всегда локализованы в человеке.

Пятое правило инновационного метода предписывает изучение, освоение и использование механизмов и способов нового понимания себя, других людей, мира в целом, возможностей порождения и реализации нового, в том числе приобретения нового опыта и создания новых образцов деятельности. Поскольку старые средства неспособны давать новый результат, считается, что в нестандартных ситуациях порождение новых средств деятельности, обучение им и их практическое использование — единственный путь продуктивного преобразования ситуации, снятия затруднений и решения проблем. Для порождения новых идей и решений рекомендуется использовать широкий спектр методов, процедур и техник: логико-математических и методологических, эвристических и медитационных, контекстуальных и опытно-практических, а также средств, специально ориентированных на работу с подсознанием. Метод предполагает не только способы генерирования новых идей, но и способы их практической реализации.

В рамках инновационного метода активно применяются такие самостоятельные средства продуктивной деятельности, как технология группового решения проблем, методы организации групповой работы, тренинги различного типа. Так, в ходе инновационного консультирования развития персонала используется 10 видов тренинга: инновационный, организационный, рефлексивный, социоинженерный, методологический, социально-психологический, тренинг развития творческих способностей, командный, медитационный и энергетический.

Инновационное обучение

Сегодня значительно возрастают требования к деловым характеристикам персонала организаций — работников и руководителей — их надежности, устойчивости к конфликтным и стрессогенным ситуациям, к их исполнительскому мастерству, умению в любых ситуациях находить выход из затруднительного положения и т.п. От уровня развития и качественных характеристик человеческого фактора сегодня зависит очень многое, а сбои в деятельности людей приводят к более значительному материальному и экономическому ущербу. «Цена» субъектных ошибок в работе многократно возросла.

Указанные особенности современной ситуации предъявляют новые требования к системе подготовки руководителей и специалистов.

Одной из важнейших целей создания инновационного метода являлась разработка средств обеспечения надежности, устойчивости специалистов и руководителей, повышения их творческого потенциала и профессионального мастерства.

Для достижения этой цели необходимо было решить ряд следующих задач.

- Разработать методологические и методические средства выработки и представления организаций рефлексивных навыков.
- Создать средства выработки умений организовывать эффективный процесс решения проблем.
- Создать средства выработки умений осуществлять инновационную деятельность, ориентированную на поиск новых путей и способов осуществления профессиональной деятельности, а также на создание новых образцов этой деятельности.

В жизни и в ходе инновационной подготовки участники сталкиваются не только с проблемами, но и с новыми, неизвестными доселе факторами. При этом они учатся работать с неопределенностью высокого порядка и анализировать основания и механизмы своей деятельности. Основная цель данного вида обучения — создание навыка организации собственной деятельности и взаимодействий в условиях высокой неопределенности и неэффективности работы ранее использовавшихся средств и систем.

В ходе такой подготовки участники готовят себя к ситуациям непредвиденным, многомерным, трудноразрешимым. Для этого учебный процесс разворачивается в двух направлениях: во-первых, анализируются и декомпозируются старые, неэффективные образцы и стереотипы решения проблем; во-вторых, предлагаются, синтезируются и апробируются новые, более эффективные образцы и способы деятельности. Методы, способы, техники делового взаимодействия становятся основным предметом анализа, освоения, выработки и целенаправленного развития.

Решение перечисленных задач основывается на определенных теоретических предпосылках и положениях.

Базовой моделью, которая лежит в основе дальнейших разработок в области инновационного обучения, является модель ситуации, понимаемой как некая конфигурация компонентов системы (человека, организации и среды) в данный момент их взаимодействия. При определении ситуации наиболее существенными являются два момента. Первый: понятие «конфигурация» отражает элементный состав ситуации, способ взаимосвязи, взаимодействия компонентов ситуации и их новые или смещенные значения — уже как элементов ситуации для ее участников. Второй момент: конкретные ситуации, с которыми имеют дело участники обучения, рассматриваются как проблемные, то есть их фиксация означает фиксацию факта затруднения в достижении желаемого.

При фиксации ситуации мы выделяем следующие компоненты, которые и составляют ее структуру: участники, деятельность, среда, поле взаимодействия, акты действий, связи, значения, а также границы ситуации.

Категория «ситуация» дает возможность осуществлять процесс обучения посредством репрезентационного моделирования фрагментов челове-

ской жизнедеятельности, характеризующегося максимальной полнотой и учетом всех значимых для реальной деятельности и обучения факторов.

Предложенное понимание ситуации позволяет избежать крайностей учебных («абстрактных») ситуаций, которые обычно предлагаются в учебном процессе для разбора. Ситуации, с которыми работают участники инновационных семинаров, всегда привязаны к их опыту, их практике, всегда отражают их проблемы.

Такое понимание и использование конкретных ситуаций позволяет в ходе учебного процесса увязывать проблемные ситуации участников, с которыми они сталкиваются в своей профессиональной деятельности, с ситуациями, возникающими (моделируемыми) в самом учебном процессе. Решая вторые, участники обучаются решать первые.

Одна из задач инновационного обучения – создание у участников ориентации на рефлексивную работу и выработка навыков таких действий – решается за счет обеспечения и организации рефлексивного выхода и работы в рефлексивной позиции. Эффект обучения возникает за счет определенного режима чередования работы в ситуации и в рефлексивной позиции. Для целей обучения важно то, что участники инновационных семинаров обучаются, в первую очередь, операции перехода в рефлексивную позицию, начинают использовать эту операцию сознательно как средство мыслительной работы. Обучение этой операции создает основу для обучения следующей операции – переходу в позицию организатора решения проблем.

Для организации решения проблем человек должен овладеть навыками работы по увязыванию действий разных людей, необходимых для решения проблем. При этом он опирается, как минимум, на идеи системного анализа и технологию решения сложных, слабоструктурированных проблем. Основу решения проблем составляет деятельность по созданию соответствующих разрешающих систем.

Еще одна операция, которой обучаются участники инновационных семинаров, – операция перехода в социоинженерную позицию. Эта задача решается за счет создания установки на социоинженерное конструирование и приобретение соответствующего навыка, то есть установки на конструирование новых ситуаций и модификацию текущих. Этот вид деятельности является наиболее сложным и дополняет ряд умений, помогающих решать сложные проблемы.

Предложенная модель обучения строится на основе тезиса, что человек, овладевший описанными операциями и навыками, значительно повышает свою проблеморазрешающую способность. Умение действовать в сложных ситуациях высокой неопределенности, кроме того, повышает социально-психологическую надежность, конфликтоустойчивость человека и эффективность его деятельности.

Каждая процедура описанной модели, каждая операция ориентируют участников инновационных семинаров на новое понимание, новое видение ситуаций и проблем, что и дает основание квалифицировать эту работу в целом как «инновационное обучение», развившееся впоследствии в форму инновационного тренинга.

Все принципы и формы работы, предусмотренные инновационным методом, направлены на повышение эффективности обучения. Ключевые идеи, позволившие решить эту задачу, состоят в следующем.

- Обучение оказывается эффективнее, если участники работы решают свои реальные практические проблемы и в этих целях осваивают новые методы и средства работы.

- Обучение, таким образом, выступает в единстве с творческим решением проблем. Для многих людей творчество – наиболее сильный мотиватор в жизни.

- Объединение обучения и исследования, представление обучения как вида исследовательской работы создает дополнительную мотивацию и повышает качество усвоения новых идей и нового материала.

- Эффективное обучение – не усвоение некоторого комплекса сведений или приобретение каких-то навыков. Эффективное обучение – всегда развитие человека, изменение его взглядов, установок, ценностей, норм.

- Кроме того, представляется плодотворной идея о тождестве истинного знания и умения действовать в соответствии с этим знанием. Таким образом, предпочтительнее говорить о развивающем обучении.

Эффективность обучения резко повышается в условиях интенсивного погружения, отвлечения от текущих дел и в условиях глубокой концентрации на материале. В таких условиях начинают включаться внутренние резервы личности человека, открываются нереализованные способности.

Одна из ключевых идей, плодотворно работающих в развивающем обучении, – идея, что все люди талантливы с детства. Способности никуда не уходят, они всегда остаются с человеком, – экономические, культурные и бытовые условия жизни могут лишь воспрепятствовать их проявлению и развитию. «Презумпция талантливости» каждого творит чудеса – люди обнаруживают в себе способности, о которых даже не подозревали.

Одна из важных методологических идей, на которой базируется инновационный метод, – построение всей учебной работы не от простого к сложному, а от сложного к простому. Действительно, приходя в этот мир, ребенок встречает его уже существующим, во всей сложности и противоречивости. И лишь с годами, постепенно он научится вычленять в мире простые составляющие. То же самое происходит при встрече с новой профессией, организацией, с новым языком, новой культурой. Мыслительная техника, помогающая осмыслить сверхсложную информацию и свести ее к простым базовым составляющим, называется «сведением».

Резервные возможности сознания и психики человека проявляются и активизируются в ходе усвоения и переработки сверхбольших объемов информации, которые вовлекаются в работу за счет комплекса действий: информация привлекается из большой предварительной подготовки, в том числе из исследований и диагностики всех видов. Во время работы информацию дают эксперты и консультанты, используются документы, статотчетность, специальная литература и т.д. Объем информации стремительно возрастает и за счет введения в работу всего многообразия представлений, знаний и мнений, которыми владеет каждый участник.

Обучению и развитию участников способствует и процесс интенсивного развития группы. Налаживание процесса позволяет активизировать каждого участника за счет резкого ускорения проходимых группой этапов развития. За несколько дней семинара группы проходят путь, для которого в обычных условиях могут понадобиться месяцы, а то и годы. Это, кстати, позволяет помочь предприятиям и вновь создающимся фирмам в становлении и консолидации коллективов и управляющих команд. Групповой фактор — один из наиболее мощных в повышении эффективности обучения и развития человека и организации.

В ходе инновационного обучения целесообразно отказаться от «информационного» подхода, при котором все усилия тратятся на то, чтобы «наполнить» память человека знаниями. Процесс освоения новых областей и средств идет гораздо эффективнее при ориентации на «выращивание» знаний самим человеком. Материалом, питательной средой выступает вся информация, которая у него есть и с которой он имеет дело на семинаре.

Последняя базовая идея, положенная в основу инновационного обучения, — отказ от последовательности «от знаний — к практическим действиям» и признание последовательности «от действий — к знаниям» более продуктивным. Этот прием позволяет решать проблему избирательности и целенаправленности в отборе необходимых для дела знаний, проблему мотивации в обращении к информации и выращивании на ее основе нового понимания, проблему одновременности познания, обучения и развития.

Инновационный семинар

С 1980 по 1990 гг. инновационный метод существовал в форме инновационной игры, где метод и форма, в которой он практически реализовывался наряду с другими инструментами, были слиты воедино. Нерасчлененность метода и формы работы долгое время тормозила его осмысление как особого метода исследования и решения проблем, который может использоваться в самых разных организационных формах. В 1990 г. богатая практика инновационных игр (к тому времени их было проведено около ста), а также непрерывное методологическое и теоретическое осмысление этой практики привели к необходимости расщепления инновационной игры на инновационный метод и инновационный семинар.

Инновационный семинар представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Главный путь к решению проблем — всестороннее развитие участников. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), педагога, эксперта в области управления, организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права; методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, тренера, фасилитатора, а также предпринимателя-практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием.

Когда работает группа консультантов, а в крупных консультационных проектах это всегда так, появляется возможность специализации отдельных консультантов. Самое главное при этом — сохранять дженералистский подход всей команды. Рассмотрим основные особенности инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем через всестороннее развитие участников.

1. Рабочим процессом в инновационном семинаре обычно является процесс решения проблем. Для его организации используются такие средства, как системный анализ, инновационный метод, технология группового решения проблем, различные техники мышления и другие средства мыслительной деятельности. В течение нескольких дней участники работы вместе с консультантами делают шаг за шагом к более глубокому пониманию природы возникшей кризисной или проблемной ситуации, содержания затруднений и проблем, к поиску и конструированию средств выхода из этих ситуаций, снятия или разрешения проблем уже в ходе семинара.

Консультант, организующий работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации, например таких, как модель инновационного обучения, модель саморазвивающейся системы, методологическая модель «субъект-матрица», принципы репрезентационного моделирования и др. Содержательную работу ведут представители организации-заказчика, поскольку именно они будут в дальнейшем носителями и идеологами практических преобразований в организации.

2. Раньше в качестве инструментальных средств решения различного рода проблем использовались достаточно жесткие технологии организации групповой работы, и участники работали, строго следуя процедурам, техникам и операциям, внося в соответствующие «матрицы» индивидуальное и групповое содержание. В последние 5–6 лет эти технологии служат лишь некоторым методологическим и методическим ориентиром, «размытыми матрицами», которые все чаще модифицируются участниками и консультантами с учетом нового уровня неопределенности ситуа-

ции, нового и иного уровня сложности проблем и изменившегося менталитета участников работы.

«Размывание» методических модулей, использование их с другими целями, их видоизменение, дополнение и замена позволяют значительно адекватнее ориентироваться в ситуации высокой неопределенности и решать сложные проблемы. Среди консультантов растет понимание того, что при работе с социальными системами применять жесткие социальные технологии часто бывает некорректно, что мы имеем дело с живыми социальными организациями, работа с которыми вступила в посттехнологическую фазу, а ее главной особенностью является ориентация на жизнестворчество.

Сегодня в инновационных семинарах используется богатейший методический арсенал и разнообразные формы работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, среди которых преобладают различные формы общегрупповой, межгрупповой и групповой работы. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный – до 12 и более часов в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах – принцип самопрограммирования. В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом и на основе результатов предыдущего. При таком подходе становится бессмысленным составление программ до семинара. Реальные события на семинарах всегда развиваются иначе, чем это предусматривается программой, поскольку жизнь сложнее любых наших построений. Эти различия – интереснейший материал и предмет для размышлений над природой собственных способов программирования.

Традиционные концептуальные, методологические и методические средства все больше «гнутся и ломаются» в реальных ситуациях семинаров, особенно, когда дело касается острых жизненных, производственных и управленческих проблем. Постепенно приходит понимание того, что программирование должно быть организовано как-то иначе. На семинарах довольно часто участники, «схватив», поняв ситуацию, предлагают новые способы работы сами. И если при жестко программном подходе к организации семинара реакция консультантов на это была как на «непонимание», «нарушение» («посягательство» на святую функцию профессиональных ведущих), то постепенно такие предложения приобретают статус основного материала работы. Программирование переносится из подготовительного этапа в рабочую фазу семинара. Меняется и субъект программирования: теперь таким субъектом стала группа «участники+консультанты», а иногда и просто «участники». Осуществляя самопрограммирование, участники быстрее выходят из отчужденного состояния, у них появляется интерес, начинают работать

глубинные энергии. Так достигается полная открытость работы для трансформаций и развития.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать резервные возможности каждого участника и группы в процессе решения проблем. Этим целям служат формы и методы интенсификации индивидуальной и групповой работы, выдвинутые и реализованные Г. Лозановым, Г. Китайгородской и В. Петрусинским. Для интенсификации работы участников семинара необходимо опираться одновременно на сознательную и подсознательную работу, вводить сверхбольшие объемы информации, интенсифицировать групповую динамику и творческие процессы.

Таким образом, средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников. В первой трети семинара всегда наступает момент кризиса, после которого участники как бы возвращаются в состояние первородной талантливости. В этом состоянии они начинают продуцировать такие идеи и события, которые невозможно получить ни одним из рациональных методов, даже самых изощренных. За счет внесения огромного опыта, таланта, идей участников события инновационных семинаров значительно обогащаются и усложняются. Чем более открытыми и яркими становятся участники, тем больше содержательных идей появляется в результате их работы. Консультант в этой ситуации стремится делать только то, чего пока не могут делать участники.

Далее. Значительные изменения в практике могут осуществиться лишь при условии изменений на уровне ценностей. Если представители организации хотят произвести какие-то существенные изменения в своей практике, они должны начать с пересмотра своих ценностей, убеждений и стереотипов. Ключевые события на инновационных семинарах все чаще становятся результатом столкновения ценностных оснований утверждений и действий участников, постановки ими целей, видения будущего и т.д. Это связано с анализом и активизацией побудительных сил, движущих людьми, – интересов, приверженности, энергии и т.п. Резервные возможности участников работы раскрываются через раскрытие мировоззренческих моделей, ценностных структур, механизмов действия подсознания, что происходит в пограничных состояниях, которые возникают в результате интенсификации всех процессов.

5. Самопрограммирование и задействование резервных возможностей всех участников инновационных семинаров привели к переходу работы на семинарах в режим порождения новых методических идей, соответствующих новым состояниям и требованиям участников, организаций, социокультурных систем в целом. Продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара – это, конечно же, высший пилотаж

в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее продвинутые консультанты. Высшим достижением и успехом инновационного семинара становится ситуация, в которой начинают продуцировать методические идеи, другие средства и формы работы, сами участники. Это означает, что они не только поняли суть инновационной методологии и формы работы, но и освоили их до такой степени, что могут пользоваться ими самостоятельно. А это и есть главная перспективная цель всей работы: вооружить участников методами и формами работы, которые бы они использовали в своей практике для собственного развития и решения своих проблем.

Программный подход к развитию социальных систем и персонала

Кризисные ситуации в организациях, проявляющиеся в разнообразных напряжениях людей и конфликтах между работниками, с трудом поддаются разрешению и регулированию. Один из наиболее продуктивных подходов, разработанных на основе и в контексте инновационной методологии, — программное инновирование социальных систем. Убеждение в необходимости программной инновационной работы с организациями окончательно сформировалось в российском консультировании в 80–90-х гг. На основе впечатляющих эффектов повторных семинаров в отдельных организациях была поставлена задача программного обслуживания организаций с целью трансформации их в инновационные саморазвивающиеся системы, способные выживать и развиваться в макроситуациях любого класса сложности. Решение этой задачи отвечало потребностям как консультантов, использующих инновационную методологию (свидетельство эффективности их работы), так и представителей клиентных организаций, которые, осваивая эту методологию, становятся более успешными и «непотопляемыми». Анализ многолетней практики программного обслуживания клиентов, а также методологическое осмысление этой практики, позволили сформулировать ряд базовых принципов программного инновирования социальных систем как формы и способа работы консультантов.

1. Ориентация на обновление всей организации и ее связей с непосредственной средой. Практика показывает, что локальные, пусть даже достаточно эффективные, изменения каких-то частей организации имеют тенденцию к замедлению и ослаблению в контексте «старой» неизменной системы, а также к появлению возможности причинения ущерба целому. На Западе это было отмечено более 20 лет назад. Так, Бекхард и Хэррис на большом аналитическом материале показали, что в определенный момент времени произошел сдвиг в технологии планируемых изменений, — акцент сместился с локальной работы с группами, межгрупповыми отношениями к процессам планирования изменений для всей организации и ее среды.

2. Принцип высокой планки или «предельной цели». Стратегические цели, в том числе «суперцель» по методике «анализа разрывов», которые разрабаты-

ваются для данной организации ее представителями, должны формулироваться на пределе возможного. Близкий принцип принят в качестве ориентира для консультирования в одной из моделей организационного развития. Так, по мнению американских консультантов, задачи следует устанавливать немного выше, чем возможный результат, а цели не должны быть ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. «Суперцель», в соответствии с принципами инновационной методологии, — это инструмент долгосрочного стратегического планирования, формулируемый не «от достигнутого», а «от предельно желаемого». Но для того, чтобы таким образом сформулировать «суперцель» для организации, участники стратегической работы должны изменить способ мышления, который по недоразумению считается ими «практичным» («от достигнутого»), и начать мыслить категориями великих прорывов в контексте жизни человечества. Практически все крупные открытия, изобретения, свершения во все эпохи делали люди, которые шли не от достигнутого, а от предельно желаемого. Многие из выдающихся людей современники считали сумасшедшими, но цивилизация развивалась именно благодаря этим людям.

3. Принцип пульсирующего инновирования. Программное инновирование социальной системы через особые формы работы с персоналом представляет собой серию инновационных семинаров или сессий как стратегически организованных шагов, в рамках которых происходит интенсивное взаимодействие консультантов и представителей организации, а также последних друг с другом по новым поводам и в новых оргформах. Временные промежутки между семинарами и другого рода актами взаимодействия могут быть по длительности самыми разными — от одной недели до полугода и более; они определяются стратегией работы, поставленными задачами, уровнем подготовки представителей организации, состоянием организации и сложившейся ситуации. Высокая продуктивность такого режима работы для осуществления существенных изменений организации была доказана практикой зарубежных консультантов, работающих в русле организационного развития. Исследования показали, что если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха», а не непрерывно и массированно, улучшения наступают быстрее (кривая улучшения показателей круче), они более значительны (кривая выше) и дольше сохраняются (кривая затухания более полого).

4. Принцип кумулятивной мотивации. Каждое действие консультантов, каждый метод и каждое событие этого процесса формируются и осуществляются таким образом, что у представителей организации возрастает мотивация к дальнейшим действиям, направленным на позитивные изменения. «Мотивационный вектор» методологических средств закладывается при их конструировании. Каждый новый семинар в общей системе программной работы начинается с анализа и оценки результатов предшествующей инно-

вационной работы. Фиксация успехов дает представителям организации, с одной стороны, уверенность в собственных силах и возможностях, с другой стороны, неудовлетворенность от невыполнения намеченного. А поскольку в инновационном семинаре предусмотрена специальная работа по переводу неудач в успешные действия, в конечном итоге объем успешных действий возрастает, что влечет за собой последующий рост уверенности и желания брать на себя новые обязательства. Высоко мотивированный персонал – главный фактор становления организации как саморазвивающейся системы.

5. Принцип итеративного программирования. «Итерация» – неоднократно повторяющееся применение какой-либо операции, например, шагов по корректировке концепции и стратегии развития организации ее представителями. Концепция обновления социальной системы разрабатывается на первых этапах и задает стержень всего комплекса дальнейших действий. Концепция и стратегическая программа, в которую разворачивается эта концепция, на каждом последующем шаге работы корректируются с учетом актуального состояния всей социальной системы, включая результаты предыдущего инновирования. Таким образом, реальные концепция и стратегия формируются итеративно с учетом результатов каждого этапа работы и соотношения их с концепцией обновления.

6. Принцип выращивания инновационного ядра. Инновирование социальной системы – сложнейший процесс, затрагивающий все ее составляющие: экономическую, техническую, кадровую и другие. При этом базовой является человеческая составляющая. Изменить организацию – это изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, их способы действия, характер их отношений и т.п. Осуществить это возможно только посредством инициирования потребности в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желание ее изменить, составляют инновационный ресурс организации. Одно из главных назначений программного инновирования социальной системы – увеличение этого ресурса и реализация его потенциала. В ходе программной работы «выращивается» инновационная команда организации: от создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему. Работники, входящие в ядро команды, через некоторое время могут работать как внутренние консультанты – носители инновационной методологии, способные самостоятельно реализовывать ее на практике.

Программное инновирование социальной системы можно рассматривать как комплексный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации, – от личности работника до социоэкономической инфраструктуры. Такие масштабные нововведения порождают множество неожиданных ситуаций и прогнозировать их исход достаточно сложно. Однако последовательно реализуемое самопрограммирование и поэтапный контроль позволя-

ют достигать высокой эффективности этих процессов и избегать ущерба от них для организации. Концептуальной основой программного инновирования является «растяжка» между реальным и предельно желаемым состояниями организации.

Предельно желаемое состояние организации, с точки зрения В.С. Дудченко, – организация саморазвивающаяся, то есть открытая, активная, рефлексивная, инновационная и социоинженерная.

Программное инновирование может быть представлено как процесс, органично объединяющий деятельность инновировающей (консультационной) системы и системы инновироваемой (клиентной), состоящий из последовательных циклов взаимодействий этих систем в форме инновационных семинаров и других форм работы. На первых фазах работы инновировающую роль играет консультационная подсистема, а затем, по мере освоения клиентной подсистемой характеристик и средств обеспечения открытости, активности, рефлексивности, инновационности и социотехничности, эта роль переходит к ней.

Описанные принципы разворачиваются в методический арсенал, позволяющий работать не с кризисными или конфликтными ситуациями (подобный «лобовой» конфликтологический подход редко приводит к успеху), а *строить, созидать альтернативные системы и отношения*, которые содержат механизмы, препятствующие возникновению кризисов и конфликтов. Надо не бороться с кем-то или чем-то, не разбираться в том, кто прав, кто виноват, а строить новое и здоровое. Как говорится, «если уничтожить даже всех сусликов, хлеб от этого не вырастет». За счет такого акцента в работе удается в ходе реализации конкретных программ инновирования социальных систем «попутно» разрешать достаточно острые и «застарелые» конфликты. Подобная работа была проведена с рядом производственных, коммерческих и банковских организаций, а также организаций других типов. Результаты более чем обнадеживающие.

Инновационные технологии предполагают значительную трансформацию профессионального мышления представителей организаций. Они находятся на последнем рубеже технологической парадигматики мышления и содержат ряд моментов, отрицающих технологический подход и требующих нового взгляда на мир. Этот этап мы называем «посттехнологическим». Именно этот этап развития профессиональных средств и мышления становится пространством развития многих идей инновационного метода, онтогенеза, эвристики и инновационного обучения.

Посттехнологическая стадия развития профессиональных средств консультантов не отрицает технологическую, но включает ее в свой состав в снятом виде.

Перспективы теории и практики развития персонала

Основная тенденция в области развития персонала состоит в том, что современные российские условия, в частности процессы развития рыноч-

ных отношений, предъявляют к работникам организаций все более жесткие и бескомпромиссные требования. Ключевые компетенции персонала, характеристики работника как профессионала, должностного лица, работника, личности и индивида все больше востребуются в организациях от работающих и нанимаемых сотрудников.

Еще одна тенденция в процессах развития персонала состоит в перенесении акцента с заполнения памяти работников профессиональными знаниями на развитие их мышления, волевых и лидерских качеств, воображения и творческих способностей, устойчивости в жизни и работе, самостоятельности, ответственности и надежности. Для развития персонала в этих направлениях нужны совершенно иные, чем традиционные, методы и формы работы. В свою очередь, это требует появления педагогов, консультантов и тренеров, мыслящих совершенно другими категориями и владеющими совершенно другими компетенциями, нежели преподаватели, которых готовят в современных вузах. Жизнь дает новое техническое задание всей сфере научно-методического обеспечения развития персонала.

В области теории развития персонала появляются новые идеи и подходы, но они плохо адаптируются к жизненным реалиям. Западные концепции не приживаются потому, что они построены без учета российской действительности. Отечественные разработки, помимо их более низкого качества, создаются представителями вузовской и академической науки, которые также далеки от реальной российской действительности. Отраслевая (прикладная) наука в России практически уничтожена. И, тем не менее, некоторые разработки дают надежду на то, что практики наконец получат интеллектуальную поддержку в их нелегком труде. В качестве одного из примеров далее будет приведена концепция онтологического синтеза (или онтосинтеза), разрабатываемая с 1994 г. профессором В.С. Дудченко.

Концепция онтосинтеза и эффективные технологии

Концепция онтосинтеза состоит из набора идей, представляющих собой теоретико-методологическое основание для построения эффективных инновационных технологий и, с их помощью, комплексного развития персонала и организаций.

«Онтосинтез» есть проецирование культурных образцов на материал мира

Мы вносим в непрерывно меняющийся мир некий порядок, фактически конструируя его. Средства нашего конструирования — образцы и программы, придающие реальности социально узаконенную форму. Этот процесс целесообразно назвать «онтологическим синтезом». Таким образом, под «онтологическим синтезом», или «онтосинтезом», будем понимать синтез реальности из материала мира, находящегося в процессе непрерывных изменений, при помощи освоенных нами образцов и программ, составляющих основное содержание культуры.

В процессе проекции некоторого культурного образца, имеющегося в сознании человека, на материал мира избираемому человеком фрагменту материала мира придается форма, в которой он существует для человека и воспринимается как элемент реальности. Культурный образец, акт проекции, фрагмент материала мира, на который производится проецирование, форма, придаваемая материалу мира образцом, содержащимся в культуре, действия человека на основе «понимания» синтезированной реальности, — все это элементы конструктивного механизма онтосинтеза, связывающего человека с миром.

Понятие «онтосинтез» рассматривается как элемент научной культуры, предполагает существование описанного механизма, порождает новое направление мысли, выступает как инструмент создания реальности, определяет наше восприятие и не имеет отношения к реальному действию механизма онтосинтеза. (Прим. 1.)

Онтосинтез — главная функция сознания

Онтосинтез обеспечивает выживание человека за счет опережения восприятия и осознания мира. Мы сначала синтезируем реальность из материала мира, следуя как указаниям природы этого материала, так и императивам культурных образцов, а затем «воспринимаем» эту реальность как уже существовавшую до нас, интерпретируя ее как однозначную, самоочевидную и незыблемо устойчивую. Действительная природа онтосинтеза была скрыта от человеческого осознания и ее действие от этого было загадочным и мистическим, что влекло за собой обращение к Богу либо объективно существующим «идеям» как объяснительному принципу. Тогда как вторая часть, лежащая на меньшей глубине, — восприятие — оказалась в поле внимания человека размышляющего и, несмотря на очевидные нелепости, которые нам дарит восприятие, конституировалась как нормальный и естественный психический процесс, соединяющий человека с миром. Тем более что этот механизм легче для понимания на уровне обыденного сознания и ближе к примитивной «очевидности» здравого рассудка. А различные факты, например «восприятие» того, чего не существует, широко известные иллюзии восприятия и прочее виртуозно интерпретировались учеными в рамках принятых интерпретационных схем, одна из главных функций которых — обеспечить самоподтверждение синтезированной и принятой реальности.

Онтосинтез обеспечивает выживание человека за счет опережающего формирования предметов восприятия и, посредством этого, синтеза такой реальности, в которой человек может жить и действовать. Сбои в онтосинтезе приводят человека к гибели (например, самоубийства происходят исключительно от этого).

Естественной частью материала мира является сам человек. Из «материала» внутреннего мира человека при помощи онтосинтеза создаются нормативно детерминированные и «естественно» осуществляющиеся пережи-

вания, мысли, состояния и действия. Возникающая в ряде случаев дисфункциональность действия механизма онтосинтеза внутреннего мира человека породила необходимость разработки средств «сборки» этого мира. Эту функцию успешно выполняет раздел психологии под названием «психосинтез». Под «психосинтезом» (термин Р. Ассаджоли) понимается выявление или создание «объединяющего центра» и построение вокруг него органичной, внутренне согласованной и объединенной в одно целое новой личности.

Культурные образцы всегда неадекватны материалу мира

Мы осознаем, что мир непрерывно меняется, отсюда следует, что повторение одного и того же невозможно. Парадоксальная мысль о том, что старое, в силу вышесказанного, вообще не существует, вызывает смятение в умах и интеллектуальную агрессию, выполняющую защитную функцию. Тем не менее, культурные образцы и программы сформированы прошедшим, уже не существующим миром и, в лучшем случае, соответствуют только ему. Поскольку мир непрерывно меняется, культурные образцы, сформировавшиеся в прошлом и длящиеся в настоящем как самоотждествленные сущности, по определению не могут быть адекватны материалу мира, реально осуществляемому здесь и теперь. Таким образом, упорядоченный образцами и программами, порожденными прошедшим временем, материал сегодняшнего мира — это всегда псевдореальность.

Не менее странной может показаться мысль о том, что «новое» не может существовать онтологически так же, как и «старое», поскольку эти два понятия имеют смысл исключительно в рамках дистинкции «старое-новое». (Прим. 2.) Когда есть дистинкция, факт онтологического существования этих «реалий» для нас очевиден: сознание в состоянии выстроить даже то, чего в мире вообще нет («кентавр», «бластер», «вампир», «комплекс неполноценности», «проблема» и т.д.). Когда дистинкции нет — вопроса о том, что в мире есть что-то, чего мы не знаем, не возникает. То есть дистинкция задает онтологический статус того или иного фрагмента материала мира. А «старое» и «новое» — это операционально полезные понятия, помогающие человеку на практически целесообразном уровне строить свою деятельность, некие «операторы мышления», не имеющие онтологического статуса. Принятие их в качестве чего-то онтологически существующего означает порождение псевдореальности.

Онтосинтез может порождать действительную реальность

Культурные образцы и программы сформированы уже не существующим миром и соответствуют только ему. Мы пользуемся образцами и программами, соответствующими уже не актуальному состоянию мира. Эти образцы и программы неадекватны осуществляемому сейчас миру, поэтому, фактически, облакают его в форму иллюзорной, не существующей реальности, или псевдореальности. Назовем этот вид онтосинтеза «стихийным» или «спонтанным онтосинтезом». Для человека он естествен как дыхание и осуществляет-

ся спонтанно, без сознательной цели его использовать. «Стихийность», «естественность» и «спонтанность» заданы филогенезом развития общества и онтогенезом развития человека.

Однако человечество, тем не менее, выживает, чего не могло бы быть при существовании только этого вида онтосинтеза, поскольку в иллюзорном мире действовать эффективно невозможно. По-видимому, существуют еще какие-то виды онтосинтеза, которые позволяют «схватывать» указания материала мира и синтезировать действительную реальность, осознавая которую можно действовать успешно. Проведенный анализ и экспериментальный опыт позволяют утверждать о том, что существует синтез реальности из материала мира, осуществляющийся посредством осознанно построенных программ, максимально учитывающих указания материала мира и тяготеющих к синтезу действительной реальности. Этот тип онтосинтеза можно назвать «сознательным онтосинтезом». Его применение дает впечатляющие результаты, но несет ряд серьезных опасностей.

В ходе исследований был обнаружен еще один вид онтосинтеза, действующий без образцов, программ и прототипов, то есть онтосинтез непосредственный, осуществляющийся помимо «в обход» культурных норм, образцов и программ. В качестве иллюстрации можно привести известную восточную модель «Быть в одной комнате со змеей». В этой ситуации разум, мышление, рациональность, интеллект не помогут. Чтобы выжить, надо существовать иначе, предельно адекватно синтезируя из процессов, происходящих в «материале мира», действительную реальность, будучи единым, с которой и действуя в которой, человек как минимум выживает. Здесь даже можно ставить вопрос о необходимости онтосинтеза, опережающего процессы, происходящие в материале мира (если вы не «почувствуете» направления и характера атаки змеи и не будете готовы действовать, вы просто погибнете). Назовем этот вид онтосинтеза «действительным онтосинтезом». Он осуществляется в конкретных ситуациях в соответствии с указаниями материала мира, человеческой органики и человеческих намерений. Будучи чувствительным к этим ситуациям как способу существования и разворачивания конкретных фрагментов материала мира, действительный онтосинтез становится основой и механизмом осуществления эффективных действий. Владение именно действительным онтосинтезом позволяет людям творить «чудеса», например летать, мгновенно перемещаться в пространстве, быть одновременно в двух местах, излечивать неизлечимо больных, предвидеть будущее, выдвигать гениальные идеи и многое другое.

Как возможны эффективные действия

Порождаемая человеком псевдореальность — препятствие для синтеза эффективного действия, поскольку она неадекватна текущему сейчас материалу мира. Эффективные действия и продуктивная жизнь невозможны в псевдореальности. По-видимому, природа действительной реальности — адек-

ватность формы, задаваемой образцом, материалу мира, текущего сейчас, неповторяемость, а также остро переживаемые человеком новизна, богатство и необычность.

Эффективное действие как акт физической и социальной активности человека актуализируется одновременно с порождением действительной реальности и возможно только в ее контексте. Эффективное действие возникает в акте онтосинтеза как органичная часть действительной реальности, которая соответствует, адекватна осуществляющемуся сейчас материалу мира. Речь здесь идет о том, что лишь в случае учета особенностей органики, «экологии», естественных характеристик окружающего мира и его динамики, мы получаем возможность синтезировать эффективное действие.

Эффективным можно назвать действие, которое синтезируется (порождается) как:

- органичная часть действительной реальности;
- действие, соответствующее намерению, цели или соглашению;
- действие, в которое вложены все силы и возможности + нечто сверх этого;
- действие, насыщенное силой, энергией, и насыщающее силой и энергией окружающих людей и среду;
- действие, ориентированное на идеальный результат;
- действие, не приводящее к растрате силы и энергии.

Эффективное действие ситуационно порождается в ситуационно порождаемой действительной реальности, само порождает действительную реальность и возможно в ней.

Осуществление процесса онтосинтеза

Далее речь идет о синтезирующем субъекте и о том, что происходит между ним и материалом мира.

Механизм действия онтосинтеза может быть представлен следующим образом.

В ситуации контакта с материалом мира структурные операторы сознания пробуждают спящие структуры сознания — образцы, программы, матрицы, паттерны, конструкции, модели.

Смысловые операторы формируют содержание того или иного смысла, выполняющего функцию центра, зоны или пространства синтеза реальности.

За счет обогащения структур сознания смыслом происходит активизация этих структур.

С помощью структурно-смысловых операторов смылонесущие структуры сознания проецируются на материал мира.

В результате проецирования происходит онтосинтез и разворачивание реальности, соответствующей смыслу определенной структуры сознания.

Синтезированная реальность воспринимается и осознается человеком.

Человек действует в границах и по законам воспринятой и осознанной реальности.

Действенность этого механизма основывается на нерелексивности действия операторов сознания, предзаданности смыслов культурой, энергетике структур и податливости материала мира этим структурам.

Методология онтосинтеза

Онтосинтез в качестве особой методологии отвечает на вопросы: Как возможно понимание этого мира? Как возможно создание реальности? Как возможны эффективные действия в этом мире?

Основные идеи методологии онтосинтеза могут быть представлены следующим образом.

Человек сам творит мир и реальность, в которой живет.

По сути, он является вторым создателем мира, *он один дает миру его объективное существование*, без которого, неслышимый, невидимый, в молчании поглощающий пищу, дающий рождение, умирающий, дремлющий сквозь сотни миллионов лет, мир двигался бы в глубочайшей ночи небытия к своему неведомому концу (С. Стэндэл).

Методология онтосинтеза рассматривается в качестве инструмента, используемого в трех функциях: как герменевтическое и исследовательское средство, как средство порождения реальности и как средство эффективного действия и продуктивной жизни.

Онтосинтез рассматривается как метод, процесс и результат синтеза реальности и порождения ее смыслов.

ОС-методология задает меру оптимальности («экологичности») осознанного построения взаимоотношений человека с миром, в том числе социальным, задавая соотношение онтосинтеза, реальности, способов ее восприятия/интерпретации и действий.

ОС-методология задает методы и способы проецирования образцов и реализации программ, порождающих события мира.

ОС-методология раскрывает и определяет методы, способы и правила порождения событий обыденного мира в контексте определенной социальной реальности.

ОС-методология продуцирует, содержит и развивает методы формирования и осознанного проецирования культурных образцов на материал мира, а также разворачивания программ действий, соответствующих синтезированной реальности.

ОС-методология определяет способы и средства осуществления онтосинтеза и разворачивается из содержания метода онтосинтеза.

Термин «метод» обычно трактуется как средство познания и преобразования мира. Исходя из такого понимания, метод онтосинтеза (или онтосинтез как метод, ОС-метод) трактуется здесь как особое средство познания (понимания, осмысления, осознания, «схватывания») реальности, процесса ее порождения, а также преобразования этой реальности на основе преобразования действия механизма ее порождения.

Сущность ОС-метода может быть выражена следующими постулатами.

Постулат 1. Реальность есть результат проецирования культурных образцов на материал мира.

Постулат 2. Для познания реальности необходимо прежде всего познать культурные образцы, проекция которых на материал мира породила эту реальность, а также способ их проецирования.

Постулат 3. Для преобразования реальности необходимо прежде всего преобразовать культурные образцы, породившие эту реальность, а также способы их проецирования на материал мира.

Одновременно со сказанным онтосинтез рассматривается как методология порождения эффективного действия.

В ходе сознательного конструирования программ деятельности, мышления и коммуникации необходимо учитывать указания материала мира и создавать программы, которые будут адекватны и этому материалу, и нашим намерениям. Однако этот подход имеет достаточно серьезные ограничения. Человек не может учесть десятки и сотни тысяч «указаний» материала мира, как это делает наша интуиция, наша родовая органика. Ум, интеллект, рациональные средства мышления и деятельности — это скорее инструменты ограничения нашей активности и наших возможностей в мире, нежели инструменты расширения наших возможностей проникновения в этот мир.

Так, мы видим, слышим и обоняем в строго определенном (кстати, очень узком) диапазоне. Бесконечное многообразие мира недоступно нашим органам чувств. И, тем не менее, человечество потратило тысячи и десятки тысяч лет на эволюционное выращивание программ жизни, мышления и деятельности хотя бы в этом узком жизненном диапазоне. Сознательное конструирование новых программ, которые могли бы затронуть и повредить хрупкую гармонию этого мира, может привести к негативным и даже трагическим последствиям. Более того, подобный подход уже был апробирован на Российском государстве начиная с 1917 г., и мы видим, к чему это привело.

Сознательно использовать онтосинтез — все равно, что иметь дело с термоядерной энергией. Какова сила — такова и опасность. Отрабатывая со всеми возможными предосторожностями варианты сознательного онтосинтеза, следует искать пути и подходы, которые бы строились с большим учетом возможностей и ограничений человека и сообщества людей относительно материала мира, поскольку эти возможности и ограничения формировались миллионы лет, как все живое на Земле. Наиболее продуктивный путь, дающий возможность осуществиться такому учету, — расширение границ сознания и номенклатуры парадигмообразующих идей, а также выход за рамки сегодняшних возможностей мышления и использования надынтеллектуальных способов взаимодействия с миром, в частности *за счет особых духовных практик.*

Для этого, как минимум, необходимо следующее.

· Осознать, что мы живем в непрерывно меняющейся и, в силу этого, непрерывно обновляющейся тотальной целостности мира, едины с миром и сами непрерывно меняемся.

· Принять правомерность утверждения о том, что спонтанный онтосинтез часто порождает псевдореальность и делает невозможным эффективное действие в ежесекундно обновляющемся мире.

· Научиться осознанному онтосинтезу действительной реальности.

· Научиться действительному онтосинтезу эффективных действий, продуктивной жизни и действительной реальности.

· Научиться передавать людям достигнутое.

Онтосинтез как система идей, принципов и техник, выросшая из многообразной практики и уходящая корнями в многотысячелетнюю историю человеческой мысли, выступает в качестве системы методологических указаний на возможность построения и использования сверхпродуктивных способов взаимодействия с миром, мыслительной работы и практической деятельности. Уровень действительности ситуаций, порождаемых методологией онтосинтеза, подтверждается практикой интуитивно или осознанно пришедших к ней сотен и тысяч людей. И первые шаги, которые человек может сделать на этом пути, — признать непродуктивность своей жизни в псевдореальности, допустить возможность существования бесконечного многообразия мира и бесконечной вариативности взаимоотношений с ним.

Сегодня существует ряд технологий онтосинтеза, успешно используемых в практике научно-исследовательской и консультационной работы. К ним можно отнести следующие виды технологий:

инновационные технологии;

технологии визуализации;

технологии выхода в другие реальности;

технологии успешной деятельности;

технологии действительного онтосинтеза.

К примерам практического приложения методологии и технологий онтосинтеза можно отнести:

синтез новой организационной реальности;

синтез механизмов, технологий и практик развития персонала организаций;

синтез новых событий и нового уклада жизни;

синтез успешной деятельности, как индивидуальной, так и коллективной;

синтез будущего и стратегий его достижения;

альтернативная конфликтология;

синтез новой политической реальности.

Освоение системы онтосинтеза требует нестандартного, а именно, не линейно-рационалистического подхода. Для освоения главной парадигмальной

ной идеи о механизме возникновения реальности для человека необходимо совершить серьезный поворот сознания, без чего человек, знакомящийся с этой системой, будет постоянно возвращаться к тому, что «Солнце вращается вокруг Земли», поскольку это очевидно и предположение обратного для обыденного мышления абсурдно.

Основываясь на изложенных выше идеях онтосинтеза, можно утверждать, что главным, магистральным направлением решения проблем развития персонала в организациях имеет шанс стать система средств онтосинтеза, поскольку они дают возможность человеку развить в себе способности к созданию нужной ему реальности, к организации успешных действий в любых условиях и ситуациях, к построению продуктивной жизни для себя, своего коллектива, своей семьи.

Примечания

1. Последнее утверждение строго соответствует номиналистскому подходу в философии.

2. Дистинкция (англ. distinction — различие, распознавание, отличие, отличительная особенность, оригинальность, индивидуальность) представляет собой оператор вычленения фрагментов мира, пользуется (по В. Эрхарду) человеком как родовым существом, поскольку она всегда превосходит отдельного человека по масштабу, определяет существование для нас предметов, дает им жизнь, порождает мысли и определяет восприятие. Определяя для нас реальность, понятие «дистинкция» не имеет к ней никакого отношения. Так, например, дистинкция пола пола не имеет. Свобода от старых дистинкций и генерирование новых — путь к изменению происходящего. Дистинкцию можно рассматривать как инструмент создания виртуальной (возможностной) реальности.

4.4. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Деятельность менеджера, управленца относится к одному из типов деятельности, подразумевающих интенсивное взаимодействие в системе «человек—человек». По сравнению с отношениями «человек—машина» или «человек—природа», эта деятельность насыщена разного рода противоречиями, которые рано или поздно принимают форму конфликтов. Умение управлять возникающими конфликтами является одной из основных компетенций любого менеджера, какова бы ни была сфера его функциональной деятельности. Вместе с тем формирование этой компетенции, а затем и ее актуализация в условиях практической деятельности, связано с целым рядом ограничений, которые формируют проблемное поле организационной конфликтологии.

Для анализа этих ограничений представляется целесообразным рассмотреть их на разных уровнях и определить те моменты, которые можно считать вполне разработанными и могущими составить некую содержательную основу соответствующей компетенции менеджера. Этот анализ позволит также выявить то, что в данный момент не нашло должного осмысления и не было в достаточной мере исследовано и проработано и что, таким образом, ограничивает возможности менеджера по управлению конфликтами.

Прежде всего, следует сказать, что конфликтология представляет собой сложную междисциплинарную область. Степень развитости основных форм и направлений деятельности в науках, занимающихся проблемой конфликтов, различна. С одной стороны, более развитые науки, получившие выход в практическую деятельность и имеющие четкое разделение труда между тремя уровнями: фундаментальной или академической, прикладной наукой и инженерной практикой могут обогатить конфликтологию своим видением конфликтов и предложить свои технологии и методы управления ими. С другой стороны, каждая наука рассматривает эту комплексную проблему с точки зрения своего предмета, ограничивая тем самым возможности его всестороннего изучения, а тем более диагностики.

I. Для более подробного анализа проблемного поля конфликтологии обратимся сначала к тем подходам и исследованиям, которые существуют на уровне академической или фундаментальной науки. Как известно, именно на этом уровне происходит получение нового знания, его систематизация, интерпретация и формирование понятийного аппарата.

Осмысление феномена конфликта было начато в рамках философии, а традиции изучения конфликтов восходят еще к древнегреческим философам, которые разрабатывали учение о противоречиях и борьбе противоположностей (Гераклит, Платон). Собственно научное исследование конфликтов, как правило, связывают с развитием классической социологии.

Само понятие «социология конфликта» было введено в научный оборот Г. Зиммелем, немецким философом и социологом, который так назвал одну из своих работ, изданную в начале XX в. [Зиммель, 1996].

Сегодня теорией и практикой регулирования, управления социальными конфликтами занимается целый ряд отраслей, входящих в разветвленную научную область. Современная конфликтология — это система более или менее связанных научных парадигм, каждая из которых объясняет определенные стороны или типы социальных конфликтов. Современная теория конфликта исходит из целого ряда посылок и не является теорией с преобладанием одной парадигмы. До сих пор не сформирован единый взгляд на феномен социального конфликта.

Зарубежные и отечественные исследования в области социальных конфликтов заложили основные методологические и методические основы изучения социальных конфликтов в различных сферах человеческой деятельности. До сих пор многие вопросы остаются открытыми, и в первую очередь это касается тех проблем, с которыми приходится сталкиваться при изучении конфликтов в различных сферах их развертывания. Особое значение в этом смысле приобретают конфликты в организациях, поскольку именно организации являются одной из основных ячеек современного делового общества и любой человек включен на протяжении своей жизни в целый ряд различных организаций. Между тем, эта область конфликтологии во многом менее разработана, чем, например, политическая конфликтология или конфликтология этнонациональных отношений. Объясняется это, на наш взгляд, целым рядом моментов.

Во-первых, изучение организаций как особой формы объединения людей для совместной деятельности началось сравнительно недавно — на рубеже XIX—XX вв. Какая бы наука (социология, психология, экономика, теория организаций и т.п.) ни занималась проблематикой организационных взаимодействий, сегодня все еще продолжается активное накопление эмпирического и теоретического материала. Во-вторых, достаточно долгое время конфликты в организациях оставались как бы «вне закона», не признавались в качестве нормального и естественного явления, как это произошло в других сферах их развертывания. Л. Козер связывает это с тем, что менеджеры в организациях, ориентированные на сохранение институционального порядка, всегда заинтересованы в рассмотрении конфликтов как некоей дисфункции, причем не структурной, а носящей скорее психологический характер. Отсюда и их «заказ» на изучение исключительно проблем «психологической напряженности» как источника организационных конфликтов», на вопросы снятия конфликтов, а не их разрешения или тем более управления [Козер, 2000].

Рассмотрев основные подходы к определению феномена конфликта, следует отметить, что развитие конфликтологии характеризуется постепенным

переходом от теоретических описаний к практике управления конфликтами. Однако парадокс заключается в том, что этот переход не является свидетельством развитости академического уровня науки. Скорее наоборот, доминирующее развитие именно практических подходов связано с целым рядом теоретических неудач, признаваемых и специалистами-конфликтологами.

Неразработанность общей теории конфликта рассматривается большинством конфликтологов как серьезная проблема, без решения которой исследование в этой области будет носить разрозненный и разнонаправленный характер. Поскольку конфликтология представляет собой не какую-то вполне определенную науку, имеющую четко обозначенный предмет исследования, а междисциплинарную область, то вопрос об определении самого понятия «конфликт» и, в частности, «организационный конфликт», встает особенно остро. На первый взгляд, на данном этапе развития конфликтологии решить этот вопрос практически невозможно, а некоторые специалисты даже заведомо отказываются от таких попыток, ориентируясь на те из существующих многочисленных определений конфликта, которые позволяют им решать конкретные исследовательские или консультационные задачи. Однако такой подход не снимает саму проблему в целом.

Для ее решения необходимо проанализировать существующие подходы, систематизировать их и попытаться найти предметное основание, на базе которого можно определить это сложное понятие.

Прежде всего, следует обратить внимание на выделенные специалистами два магистральных направления в исследованиях этого явления:

- философско-социологическая традиция,
- психологическая традиция.

В рамках философско-социологической традиции можно выделить две большие группы теорий, различающихся по их отношению к конфликтам:

1) группа теорий, рассматривающих конфликт как некую «аномалию», «неправильный способ взаимодействия» и т.п.;

2) группа теорий, в которых конфликт рассматривается как вполне равноправная, наряду с сотрудничеством, форма взаимодействия людей в социуме.

Такое деление социологических теорий, впервые сформулированное Р. Дарендорфом [Дарендорф, 2002] при противопоставлении им структурного функционализма Т. Парсонса и своих взглядов на социологию конфликта, неоднократно отмечалось многими исследователями, например, А.Г. Здравомысловым в его монографии «Социология конфликта» [Здравомыслов, 1996]. Следует заметить, что все исследователи признают такое деление весьма условным, поскольку речь идет прежде всего о доминировании тематики конфликта или консенсуса при объяснении социальных процессов.

Первая группа теорий наиболее ярко представлена так называемой функциональной (равновесной) моделью, хотя истоки этого направления можно увидеть и в социологии Э. Дюркгейма [Дюркгейм, 1991].

«Равновесная» модель исходит из предположения о функциональном единстве различных частей социальной системы, при этом конфликт рассматривается как ее патология. Только если по каким-то причинам внутренняя гармония нарушается, возможно возникновение рассогласований и конфликтов.

Подобная точка зрения наиболее полно проявилась в работах Т. Парсонса, для которого конфликт дисфункционален, разрушителен, деструктивен [Парсонс, 2000]. Слову «конфликт» Парсонс предпочитает термин «напряжения», рассматривая конфликт как «эндемическую» форму болезни социального организма.

Вторая группа теорий берет свои истоки в социал-дарвинизме конца XIX – начала XX вв. Эта ранняя социологическая традиция в своем описании природы человеческого общества исходит из идеи универсальности законов живой природы, в чем усматриваются аналогии между социумом и живым организмом. Благодаря работам Л. Гумпловича, Г. Ратценхофера, У. Самнера, А. Смолла, конец XIX – начало XX вв. иногда считается периодом, заложившим основы школы социального конфликта в социологии. В соответствии с представлениями этой школы конфликт отождествляется с борьбой, которая рассматривается как форма социального взаимодействия.

Другим теоретическим источником данного направления стали работы К. Маркса. Его основные тезисы, повлиявшие на возникновение «конфликтной модели общества», связаны с постулированием неизбежности классовой борьбы, возникающей в обществе в силу его разделенности на классы. Конфликты связаны с противоположными интересами социальных групп и берут свое начало в отношениях собственности [Маркс, 2000].

Другим классиком, имя которого обычно соседствует с именем Маркса, является немецкий философ Г. Зиммель. Именно он является автором самого термина «социология конфликта». В отличие от К. Маркса, Г. Зиммель считал, что конфликт может приводить к социальной интеграции и, обеспечивая выход враждебности, усиливать солидарность [Зиммель, 1994].

В его концепции конфликт представлен как универсальное общественное явление, необходимое свойство социальных систем. Полностью единая и гармоничная группа или общество немислимы: такое «общество святых», не обладая механизмом саморазвития и не подвергаясь воздействию импульсов, стимулирующих изменения, оказалось бы нежизнеспособным. Следовательно, конфликт – это необходимая предпосылка развития общества. Конфликт решается, в крайнем случае – путем уничтожения одной из сторон, и ведет, в крайнем случае, к преодолению антагонизма и к интеграции путем снятия противоречий. Единство, возникшее вслед за конфликтом, сохраняется после окончания борьбы и приводит к возникновению интересов и связей, не имеющих отношения к целям борьбы. Значение борьбы здесь заключается в том, чтобы осуществить на практике латентно существующие связи и единство.

По мнению ученого, «конфликт предназначен для решения любого дуализма, это способ достижения своеобразного единства, даже если оно достигается ценой уничтожения одной из сторон...» [Зиммель, 1996. Т. 1].

Современными «классиками» конфликтологии считаются Р. Дарендорф и Л. Козер. По мнению Дж. Тернера [Тернер, 1985], эти авторы продолжают развивать два основных направления, заданных «родоначальниками»: Р. Дарендорф представляет диалектическую теорию конфликта в традициях неомарксизма, а Л. Козер – конфликтный функционализм, развивающий идеи Г. Зиммеля.

Точка зрения Р. Дарендорфа во многом основывается на достаточно критическом отношении к структурному функционализму и скептическом восприятии «равновесно-интегральной модели» общества, предложенной Т. Парсонсом. По мнению Р. Дарендорфа, социальный конфликт всегда был и будет присущ любому обществу в силу неизбежности различия интересов [Дарендорф, 2002]. Однако в постиндустриальном обществе, исследованием которого занимается Дарендорф, основное противоречие социальных систем перемещается из экономической плоскости, из сферы отношений собственности в область отношений господства-подчинения, а основной конфликт оказывается связан с перераспределением власти.

Заслуга Л. Козера состоит в попытках не противопоставить теорию конфликта структурному функционализму, а «вписать» конфликт в идеи общественного порядка. Результатом стала концепция позитивно-функционального конфликта [Козер, 2000].

Каждое общество содержит некоторые элементы напряжения и потенциального социального конфликта, и сам конфликт является неотъемлемым элементом социального взаимодействия, который способствует и разрушению, и укреплению социальных связей. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение социальной системы, открывают дорогу инновациям.

Центральное положение в функциональной теории Л. Козера занимает тезис о том, что конфликт создает и поддерживает равновесие сил. Соглашение между сторонами, интересы которых сталкиваются, возможно, лишь в том случае, если каждая сторона (группа) знает свою собственную силу и силу соперника. Однако выявить отношение сил можно лишь путем пробы этих сил, то есть открытого конфликта. Не угрожая обществу дезинтеграцией, подобные конфликты способствуют устранению несоответствия между властью, статусом и влиянием группы, восстанавливают равновесие и тем самым обеспечивают стабильность.

В целом, позитивные функции конфликтов могут быть, по Л. Козеру, сведены к стимулированию изменений, структурированию и оформлению групповых процессов и образований, разрядке напряженности, лучшему узнаванию и сближению партнеров, а также предотвращению более сильных конфликтов.

Параллельно с социологами исследованием конфликтов занимались и представители другой науки – психологии, причем эта проблематика занимала их настолько глубоко, что они составили особую традицию в изучении конфликтов.

Классическая психология предложила несколько вариантов понимания конфликта: 1) как явления, природа которого определяется через интрапсихические процессы и факторы; 2) как явления, возникновение которого определяется прежде всего ситуацией; 3) как явления, для понимания которого недостаточно знания личностных особенностей или объективного описания ситуации, но необходимо понимание когнитивной составляющей – субъективной интерпретации происходящего.

Интрапсихическое толкование конфликта как постоянного элемента душевной жизни человека заложен З. Фрейдом, который считал, что человек постоянно находится в состоянии внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и миром в целом. Для психоанализа первичным является внутренний конфликт. Руководствуясь принципом удовольствия, человек, в силу внешних ограничений – нравственных и социальных норм, вынужден зачастую отказываться от удовлетворения (по крайней мере, немедленного) своих желаний. Это и приводит к возникновению психического конфликта, который, с точки зрения психоанализа, может находить свое нормальное разрешение: существуют способы достичь удовольствия морально приемлемыми путями.

В большинстве психоаналитических работ основным источником психических расстройств является противоречие между бессознательными влечениями человека и его совестью с ее запретами, хотя сам внутренний конфликт трактуется по-разному. И межличностные трудности, и конфликты в работах психоаналитиков тоже интерпретируются как явления, имеющие интрапсихическое происхождение [Фрейд, 2001].

Исследованием конфликта как реакции на внешнюю ситуацию занимались сторонники ситуационного подхода, представленного, прежде всего бихевиористской традицией. Поскольку бихевиористский подход сделал центральным предметом своего внимания поведение человека в его различных формах, то и интерес к конфликтам ограничивался внешне наблюдаемыми конфликтами – в первую очередь, межличностными и межгрупповыми.

Исследование конфликтов как реакции на те или иные особенности внешней среды связано с работами М. Дойча в области изучения интерперсональных конфликтов и М. Шерифа в области межгрупповых конфликтов.

Результатом многочисленных экспериментальных исследований, проведенных М. Дойчем, стала теория кооперации и конкуренции [Deutsch, 1994]. В рамках этой теории он различает два основных типа взаимозависимости целей.

1. Способствующая взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком позитивно связаны с вероятностью или степенью достижения ее другими.

2. Противоположная взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком негативно коррелирует с вероятностью или степенью достижения цели другим.

Кроме взаимозависимости целей автор рассматривает также два типа действий, которые совершаются индивидом:

1) эффективные действия, которые улучшают шансы действующего лица на достижение цели;

2) ухудшающие действия, имеющие обратный результат.

Анализ социальных отношений с точки зрения этих двух переменных приводит М. Дойча к формулированию «закона социальных отношений», в соответствии с которым кооперация вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникациях, доверительными и дружественными аттитюдами, чувствительностью к общим интересам, неподчеркиванием противоположных интересов и т.п. Аналогичным образом конкуренция вызывает и вызывается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим; ограниченной коммуникацией и т.п.

Постепенно в психологии стал проявляться все больший интерес к роли когнитивных процессов в регуляции взаимодействия людей, к тем субъективным образам окружающей действительности, которые складываются у индивида и организуются в связные и, по возможности, непротиворечивые интерпретации картины мира.

К. Левин предложил принципиально новое понимание среды: в соответствии с разработанной им теорией поля «описание ситуации должно быть скорее «субъективным», нежели «объективным», т.е. ситуация должна описываться с позиции индивида, поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя» [Левин, 2000]. В рамках разработанной теории поля, конфликт «психологически характеризуется как ситуация, в которой на индивида действуют противоположно направленные одновременно воздействующие силы примерно равной величины» [Левин, 2000]. Межличностные конфликты интерпретируются как «конфликты между собственными и вынуждающими силами», т.е. как противоречие между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой. По мнению Левина, законы развития конфликта едины для всех его разновидностей, однако случай конфликта между собственными и внешними вынуждающими силами имеет специфическую возможность разрушения этой внешней власти.

Рассмотренные выше подходы к объяснению природы социального конфликта дают возможность подойти к определению понятия «организационный конфликт». Ни одно из существующих в литературе определений, подчас отражающих противоположные точки зрения, не представляется доминирующим. Однако попытки если не дать какое-то универсальное определе-

ние, то хотя бы систематизировать подходы к этому определению, имеют место. В частности, один из отечественных специалистов И.Н. Шило выделяет основные источники организационных конфликтов, опираясь на определение организации, данное А.И. Пригожиным.

А.И. Пригожин выделяет следующие качественные компоненты организации:

- 1) инструмент решения общественных задач, средство достижения целей;
- 2) человеческая общность, специфическая социальная среда;

3) безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами [Пригожин, 1995].

В соответствии с этими определениями, И.Н. Шило [Шило, 2001] выделяет три основных источника конфликтов, образующих некое «конфликтное поле» любой организации.

1. Организация – как средство достижения общих целей – является источником внешних по отношению к организации конфликтов, связанных с эффективностью организации как инструмента, с отношениями с внешней средой – рынком, правовыми институтами, поставщиками, конкурентами и т.п.

2. Организация – как разновидность социальной общности – генерирует социальные по природе и социально-психологические по уровню субъектов конфликты. Они возникают между индивидами и группами, чье поведение определяется различающимися ценностями, нормами, интересами, а на межличностном уровне – также социально-психологическими и индивидуально-психологическими особенностями, и проявляются как в организационном взаимодействии, так и в межличностном и межгрупповом общении.

Учитывая специфику взаимоотношений общества и организации, можно утверждать, что в организацию импортированы социальные конфликты, причины которых коренятся в окружении. Отличительной чертой этих конфликтов является то, что они не могут быть решены за счет внутриорганизационных ресурсов, так как в значительной степени обусловлены факторами, внешними по отношению к организации и не контролируются ею.

3. Рассматривая организации как обезличенные иерархические структуры, можно выделить два источника конфликта – системный и структурный.

Системный источник конфликта состоит в следующем. Институционализация деятельности человека предполагает ее регламентированность посредством определенной системы требований, правил, норм поведения, которые должен выполнять любой человек, занимающий соответствующую позицию в организации. Субъектность же выступает в организациях в качестве потребностей, которые являются движущим фактором исполнения индивидом необходимых организации функций. То есть здесь проявляется противоречие между предельно объективированным, формализованным способом организации коллективной деятельности и сохраняющим свою субъектность ин-

дивидом. Этот конфликт между объективностью и субъективностью Арджирис определил как «конфликт между системой и индивидом».

Этой же проблеме большое внимание уделял Ч. Барнард. Он рассматривал вопросы взаимодействия формальной («система сознательно координируемых видов деятельности») и неформальной (она носит неосознанный характер, является по существу бесструктурной) организаций. Он исходит из того, что во всех случаях существование формальной организации предполагает наличие неформальной. Подчеркивая взаимосвязь этих двух видов организации, Ч. Барнард отмечает существование изначального конфликта между человеком и «формальной организацией», и именно наличие неформальной организации позволяет если не окончательно решить этот конфликт, то значительно смягчить его последствия.

Чтобы определить структурные источники конфликта, следует прежде всего обратиться к понятию социальной организации. Это понятие в полной мере сформировалось в рамках социотехнического подхода в социологии организаций, представители которого рассматривали социальную организацию как отдельную подсистему в рамках организации как сложной гетерогенной системы, компоненты которой разнородны, имеют различную природу: технико-технологическую, экономическую и социальную. Природа этих подсистем определяется особенностями средств регуляции человеческого поведения. Если в рамках технико-технологической подсистемы основным средством регуляции выступает технология, в экономической подсистеме в качестве средства регуляции рассматриваются деньги, то социальная организация – «это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура» [Щербина, 2000, с. 173].

Такое рассмотрение организации дает нам право провести различие двух понятий: «конфликт в организации» и «организационный конфликт». Представляется, что «конфликт в организации» – понятие более широкое, родовое, охватывающее все организационные подсистемы. Конфликт в организации можно определить как тип организационного взаимодействия, основанный на наличии актуализированных противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций). Эти актуализированные противоречия могут концентрироваться в любой из организационных подсистем, и этим, собственно, и определяется тип конфликта. Например, если противоречия локализируются в экономической подсистеме, то речь может идти об экономических конфликтах. Наиболее ярким примером такого типа конфликтов в организациях могут выступать конфликты между акционерами, пайщиками и т.п. или забастовочное движение.

Что касается собственно организационных конфликтов, то здесь мы имеем дело только с социальными средствами регуляции поведения — с культурой и, прежде всего, с социальными нормами. Соответственно и противоречия, являющиеся основой этого типа конфликтов, должны концентрироваться в рамках этой социальной подсистемы. В связи с этим необходимо напомнить, что социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуру. Формальная организация чаще всего рассматривается как система жесткозакрепленных в нормативных документах стандартов, правил, программ, регламентирующих поведение работника в организации и фиксирующих взаимосвязь формальных позиций. Неформальная организация регулирует систему межличностных взаимодействий и прямых контактов конкретных людей в организации, а не должностных и профессиональных позиций.

Можно сказать, что организационный конфликт представляет собой особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях людей, концентрирующиеся в рамках формальной или неформальной структуры организации. Исходя из такого определения становится более ясно и принятое деление организационных конфликтов на позиционные и межличностные.

Позиционным конфликтом можно назвать конфликт, в основе которого лежат противоречия между статусами, организационными ролями и т.п., т.е. противоречия между элементами формальной структуры организации. Поскольку по сути это и есть конфликты, заданные положением подразделений в организационной структуре, то эти формальные конфликты с полным основанием можно назвать позиционными конфликтами.

Второй тип конфликтов (следуя терминологии А.И. Пригожина — межличностные или межгрупповые) отличаются от первого типа тем, что противоречие здесь возникает не между элементами формальной структуры (статусами, ролями), а между конкретными людьми и группами.

Такое деление на позиционные (формальные) и неформальные конфликты возможно только на теоретическом уровне. На практике же речь может идти о формальной и неформальной составляющей одного и того же конфликта. Поэтому и отнести конфликт к первому или второму типу можно только на основании преобладания первого или второго типа противоречий, лежащих в его основе.

Определение понятия организационного конфликта является только первым шагом на пути действительно обоснованного и теоретически осмысленного перехода от фундаментального уровня науки к прикладному. Этот шаг является необходимым, но недостаточным для совершения такого перехода.

Второй весьма серьезной проблемой, требующей своей проработки, является проблема создания типологии организационных конфликтов. Именно развитая типология конфликтов может лечь в основу создания диагнос-

тических средств, разрабатываемых прикладной наукой. На данный момент говорить о разработке единой типологии организационных конфликтов представляется преждевременным, хотя некоторые шаги в этом направлении предпринимаются (Л.Н. Цой, К.В. Решетникова). Сегодня можно отметить наличие множества классификаций организационных конфликтов (Н.В. Гришина, А.И. Пригожин, В.Н. Шаленко, А.К. Зайцев и др.). Очевидно, это связано с преобладанием практической деятельности в сфере управления конфликтами и этапом накопления эмпирического материала по данной проблематике, который требует своего теоретического осмысления, чтобы лечь в основу новой концептуальной модели и уже в этом качестве вернуться на уровень прикладной науки.

И, наконец, третий блок проблем, который можно выделить на уровне фундаментальных исследований в рамках академической науки, связан с формированием методологических подходов к управлению конфликтами. Рассмотренное выше выделение двух больших групп теорий, различающихся по отношению к конфликтам, заложило основы для двух принципиально противоположных подходов к возможности и необходимости управления конфликтами.

1. Если мы признаем, что конфликт представляет собой некое патологическое явление, то нашей управленческой задачей становится «лечение» нашей организации, основанное на стремлении избавиться ее от этой патологии.

2. Если же мы вслед за создателями теории конфликта, с одной стороны, и специалистами по теории организации — с другой, признаем, что конфликт — неизбежное и закономерное явление, представляющее собой оборотную сторону сотрудничества, особый тип взаимодействия, то мы вплотную подходим к проблеме институализации конфликтов. Несмотря на то, что этот вопрос достаточно давно рассматривается исследователями (начиная с Л. Козера, Р. Дарендорфа), актуальность данной проблемы не исчезла и по сей день. Рассмотрение ее в большинстве отраслей конфликтологии ограничивается, скорее, уровнем теоретической науки, не доходя до уровня прикладной, и тем более, инженерного. Исключение, пожалуй, составляют лишь юридическая и индустриальная конфликтология.

Указанное ограничение в области организационной конфликтологии связано, скорее всего, с тем, что методологический подход, ориентированный на избавление от конфликтов (даже в том случае, если их неизбежность и неискоренимость признается), в управленческой практике все же преобладает.

II. Итак, проанализировав основные проблемные зоны на уровне академической науки, можно попытаться проследить их развитие и возникновение новых проблемных зон *на уровне прикладных исследований*.

Поскольку преобладающая на этом уровне проектно-технологическая деятельность основывается на тех достижениях и знаниях, которые добы-

ты на уровне фундаментальных исследований, то все ограничения, которые выявлены на академическом уровне, находят свой аналог и на уровне прикладном.

Первой серьезной проблемой здесь становится создание социальных технологий диагностики организационных конфликтов. Именно деятельность по созданию технологий является основой этого уровня науки. И одно из наиболее распространенных определений диагностики рассматривает ее как «разновидность социальной технологии, направленной на получение информации о действующем социальном объекте, которая является элементом системы управленческих решений» [Щербина, 1993, с. 86].

Однако, создавая ту или иную технологию, «ученый-технолог» основывается на предметной сфере своей науки, поэтому естественно, что создаваемый им продукт (технология) носит предметный характер. Но конфликтология представляет собой междисциплинарную область, в рамках которой конфликт изучается целым рядом наук, каждая из которых имеет свой предмет.

Отсюда следует, что любая технология, носящая предметный характер, по сути своей, не дает возможности провести диагностику конфликта. Каждая такая технология рассматривает лишь часть этого объекта. При этом оказывается, что, используя такие «предметные» технологии, мы получаем лишь часть знаний об объекте. Рассматривая же его в контексте междисциплинарности, приходим к неизбежному выводу о том, что данные технологии не позволяют получить целостную информацию об объекте и, в соответствии с определением, не могут претендовать на полноценные средства диагностики конфликтов.

В то же время, анализируя эти квази-диагностические средства, можно увидеть, что, понимая их ограниченность, технологи все же пытаются с их помощью получить максимальное количество знаний об объекте (знаний, носящих, естественно, предметный характер). Это приводит к еще большему размыванию диагностических средств и сближению их со средствами исследовательской деятельности, носящей поисковый, творческий характер и ориентированной на создание уникальных методических средств. Последнее свойство прямо противоположно тем требованиям, которые предъявляются к технологиям¹.

С другой стороны, проблема формирования технологий диагностики конфликтов может быть связана и с недостаточной развитостью фундаментального уровня науки и наличием целого ряда серьезных нерешенных на данный момент проблем, о которых шла речь выше в п. I.

Вторая проблема связана с созданием технологий управления конфликтами. Надо сказать, что социальный заказ на разработку такого рода технологий

¹ Более подробно средства диагностики конфликтов, их классификация и основные характеристики, рассматриваются в главе «Методы диагностики организационных конфликтов» данного сборника.

может формироваться менеджерами разного уровня и разных сфер деятельности. Однако, как мы (вслед за Л. Козером) выяснили выше, этот заказ ограничивается, как правило, разработкой технологий *разрешения* и *предупреждения* конфликтов, что является лишь частью технологий *управления* конфликтами. Технологии разрешения и предупреждения ориентированы на формирование такой ситуации в организации, когда конфликтов нет, т.е. изначально в качестве нормы задается их отсутствие. Задачей менеджера становится следование этой установке. Даже в случае признания неизбежности организационных конфликтов речь идет либо о снижении вероятности возникновения конфликта, либо о минимизации их деструктивных последствий. И в этом случае мы возвращаемся к оценке конфликта как в принципе негативного явления.

Следует все же отдать должное разработанным технологиям разрешения и предупреждения конфликтов, поскольку поставленную заказчиками задачу они выполняют. Другой вопрос: насколько корректно поставлена эта задача и работает ли ее решение на реализацию целевой функции организации, а не на удовлетворение интересов менеджеров.

Что касается создания технологий управления конфликтами, то их принципиальное отличие состоит в использовании конфликтов как фактора развития организации. В этом контексте конфликты могут выступать и как средство диагностики организации, и как двигатель организационных изменений. При таком подходе функциональная роль конфликтов используется максимально широко. Но такого рода технологий пока достаточно мало и концентрируются они, в основном, в рамках игрового подхода.

Однако они далеко не в полной мере удовлетворяют требованиям, предъявляемым к социальным технологиям. Выступая как средство организации деятельности человека при решении определенных задач, алгоритмизируя эту деятельность, они все же не позволяют достичь той цели, ради которой эта технология формируется: не позволяют гарантировать заданный результат. Связано это, в первую очередь, все с той же проблемой недостаточной развитости первого уровня науки, т.е. сферы исследования конфликтов в целом и организационных конфликтов в частности.

III. Другая сторона этой проблемы связана с осуществлением *практической деятельности* в области управления конфликтами и сформировалась на основе недостаточно четкого разделения труда между специалистами, работающими в рамках проектно-конструкторской деятельности, т.е. специалистами, занятыми разработкой, созданием новых технологий, и специалистами-практиками, пользователями технологий. Именно специалисты-практики, менеджеры должны иметь необходимые знания и навыки для выбора адекватных технологических средств, адаптации в случае необходимости этих средств к специфическим организационным условиям.

Но поскольку сама сфера управления конфликтами достаточно слабо поддается алгоритмизации и существующие в этой области технологии мож-

но отнести к технологиям лишь с некоторой натяжкой, то специалисты-практики достаточно часто берут на себя роль технологов, дорабатывая, изменяя существующие алгоритмы. Результатом, с одной стороны, может быть решение какой-то конкретной управленческой проблемы в конкретной организации, а с другой — еще большее размывание самого технологического средства. Это не только проблема низкой технологической культуры, хотя и она имеет место, но и характеристика уровня развития технологической сферы в вопросах управления конфликтами.

Количество специалистов, которые используют разработанные прикладными исследованиями технологии, велико, поскольку все менеджеры, не говоря уже о функциональных специалистах, по сути, являются их пользователями. Однако даже если считать существующие технологии управления конфликтами вполне готовыми к применению, отсутствуют четкие критерии их отбора в зависимости от типа решаемых задач. Довольно часто специалисты-практики используют наиболее простые, доступные технологии или те, которые более четко разработаны, не учитывая специфику задач, для решения которых эти технологии создавались. Свидетельством тому является, например, широкое распространение психологических методик диагностики конфликтов, которые используются для диагностики организационных конфликтов. В этом случае происходит смещение точки зрения на организационный конфликт в сторону его психологизации с игнорированием всех других факторов.

Такого рода «диагностика» на следующем этапе определяет неточный выбор технологии управления конфликтом, делая акцент на снятии именно психологических противоречий, а не тех, что коренятся, например, в структуре организации. Выбор такой технологии может решить задачу снятия психологического напряжения, уменьшения уровня стресса, скорректировать конфликтное поведение сторон, однако собственно организационные причины конфликта останутся вне поля управленческого воздействия и могут лишь осложнить ситуацию, поскольку внешние признаки этого конфликта окажутся элиминированы с помощью примененных технологий. Дальнейшая работа с таким искусственно переведенным в разряд латентных конфликтом, может оказаться еще более сложной задачей.

Проблема формирования критериев отбора технологий связана с гораздо более фундаментальной проблемой, охватывающей все три уровня науки, — *проблемой подготовки специалистов*, которые могли бы осуществлять все указанные виды деятельности. Если первый и отчасти третий уровни с учетом описанных выше ограничений можно все же считать в этом смысле обеспеченными, то уровень прикладных исследований практически не обладает должным кадровым потенциалом. Технологов, владеющих всеми необходимыми фундаментальными знаниями и в то же время имеющих представление о практической деятельности специалистов, решающих вопросы управления кон-

фликтами, очень мало и нельзя сказать, что существует какая-то система подготовки этих специалистов. Тем более что им приходится работать не в рамках какой-то предметной сферы, а в рамках междисциплинарной области.

Рассматривая проблемное поле организационной конфликтологии, можно сказать, что в этой сфере на всех трех уровнях ее исследования остается до сих пор очень много белых пятен, требующих глубокой аналитической работы. Необходима также более четкая формулировка задач со стороны специалистов-практиков, направляющих деятельность ученых-технологов в соответствующее русло, определяемое реальными проблемами, с которыми сталкиваются менеджеры. Однако решение всех обозначенных в рамках данного раздела проблем так или иначе связано с неразвитостью данной области науки в целом, а процесс получения новых знаний в этой сфере до сих пор затруднен мировоззренческими мифами, трактующими конфликты в организации как однозначно негативное явление.

ЛИТЕРАТУРА

4. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5.
5. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы. М., 2002.
6. Дарендорф Р. Тропы из утопии: Работы по теории и истории социологии. М., 2002.
7. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991.
8. Дюркгейм Э. Социология: ее предмет, метод, предназначение. М., 1995.
9. Дюркгейм Э. Самоубийство: Социологический этюд. М., 1994.
10. Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал. 1994. № 2. С. 114–119.
11. Зиммель Г. Избранное. В 2 т. М., 1996.
12. Зайцев А.К. Социальный конфликт. М., 2000.
13. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М., 1996.
14. Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000.
15. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000.
16. Левин К. Типы конфликтов // Психология личности. М., 1982.
17. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
18. Маркс К. Социология: Сборник. М., 2000.
19. Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2000.
20. Парсонс Т. О социальных системах. М., 2002.
21. Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1998.
22. Пригожин А.И. Анатомия организационного конфликта // Организация: системы и люди. М., 1983.

23. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
24. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.
25. Тернер Дж. Структура социологической теории. М., 1985.
26. Фрейд З. Психология бессознательного: Сб. произв. М., 1989.
27. Фрейд З. Психоанализ. СПб., 2001.
28. Фрейд З. Я и Оно: Сочинения. М., 2001.
29. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Материалы I Международного конгресса конфликтологов. М., 2001. С. 330–343.
30. Шербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. Диссертация на соиск. уч. степени докт.соц.наук. М., 1993.
31. Шербина В.В. Социальные теории организаций: Словарь. М., 2000.
32. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues. Vol.50. No 1. 1994. P. 13–32.

4.5. РОЛЬ ОКЛАДА В ФОРМИРОВАНИИ ЗАРАБОТКА РАБОТНИКА

Оклад как постоянная часть заработка есть у всех кадровых (постоянных) работников любой компании, а для временных работников и тех, кто проходит испытательный срок, оклад чаще всего выступает единственной формой оплаты труда.

Оклад как базовая, постоянная часть заработка¹

В своем учебнике известный специалист по управлению персоналом С.В. Шекшня называет оклад традиционным методом оплаты для западных компаний², вероятно, имея в виду тот факт, что в последней трети XX в. подавляющее большинство из них избавились от сдельной и перешли на повременную систему оплаты труда. У большинства вновь созданных российских компаний (и, особенно, малых фирм) также преобладали постоянные (повременные) формы оплаты, но уже скорее по незнанию теории и убежденности, что так лучше и проще. Да и сами работники малых и средних фирм предпочитали пусть и не очень большие, но оклады, поскольку надежда на их выплату была куда выше, чем на выплату время от времени назначаемых, но легко отменяемых руководством премий.

Что же касается советских времен, то наиболее распространенной была как раз сдельная форма (индивидуальная или коллективная), поскольку она применялась для оплаты труда подавляющего большинства основных рабочих и некоторой части вспомогательных.

Постоянной части заработка может не быть только при агентской форме найма персонала, которая довольно широко распространена в компаниях, работающих в сфере услуг (в частности, страховых), а также в фирмах розничной торговли, имеющих в своем составе распределенные сети продаж.

Наличие постоянной части заработной платы выполняет несколько функций, в том числе:

Ш по отношению к компании:

- задает оценку снизу по статье расходов на зарплату;
- позволяет предъявить работнику определенный набор требований, которые тот должен обязательно выполнять за постоянно выплачиваемое вознаграждение.

Ш по отношению к работнику:

¹ Постоянной считается та часть заработной платы, которая выплачивается работнику в соответствии с фактически отработанным временем и вне связи с достигнутыми им результатами.

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. М., 1998. С. 234.

- фиксирует минимальные обязательства компании по заработной плате;
- задает оценку снизу для уровня его доходов.

Отсюда понятен и основной недостаток агентской системы найма — если компания платит агенту только комиссионные за проданные им товары или услуги, но не платит никакой постоянной части, она не может предъявить агенту никаких требований общего характера: например, не работать на фирму-конкурента, продавать услуги компании в комплекте, предпринимать действия, направленные на удержание постоянных клиентов, не составлять конкуренцию другим агентам компании и т.п. Выполнение подобных условий, как правило, не ведет непосредственно к росту текущих продаж и, соответственно, доходов агента, но требует от него либо дополнительных усилий, либо отказа от дополнительных доходов. Поэтому агенты, работающие на условиях комиссионной оплаты, вправе не выполнять указанные общие требования, о чем и свидетельствует современная российская практика.

Постоянная часть заработка работника состоит либо только из должностного оклада, либо из оклада и квалификационной надбавки³.

Один из самых (если не самый) принципиальных вопросов построения системы окладов работников компании звучит так: «*За что именно этот оклад работнику должен выплачиваться?*». Ответить на этот вопрос можно по-разному:

- 1) за то, что работник выбрал данную компанию и работает в ней, а не у конкурента;
- 2) за то, что работник обладает квалификациями, которые необходимы для эффективного выполнения установленных должностных обязанностей (функций, поручаемой работы), и поддерживает эти квалификации на требуемом для эффективной работы уровне;
- 3) в связи с необходимостью для работника выполнять некоторые требования, ограничивающие его личную свободу — например, не вступать в конкуренцию со своим работодателем, не брать сторонних заказов без разрешения руководства компании и т.п.⁴;
- 4) за обязанность работника выполнять требования трудового распорядка и других внутрифирменных нормативных документов.

Прежде чем привести еще два варианта возможных ответов, зафиксируем, что рабочие места могут принципиально различаться. И в данном случае наиболее важным основанием этих различий выступает возможность опре-

³ Которая по распространенной практике выплачивается работнику чаще всего за владение квалификациями, превосходящими требования к должности.

⁴ В современной России это происходит почти повсеместно, ибо возможность конкуренции с компанией, в которой человек работает, вполне моральна и допустима с позиции современного российского менталитета, причем не только рядовых исполнителей, но и менеджмента.

делить и измерить в конкретных показателях результат работы исполнителя, занимающего данное рабочее место. Те рабочие места, где такое измерение возможно и не вызывает больших сомнений, будем называть *результатными*, а те места, где результат либо проявляется с достаточно большим лагом во времени, либо вообще не поддается измерению в конкретных показателях, либо это измерение вызывает явные сомнения работников, будем называть *функциональными*.

Теперь можно отметить, что пятым основанием для выплаты работнику постоянной части заработка может быть необходимость выполнения определенного набора регулярных функций. Это основание применимо как для функциональных, так и для результатных рабочих мест, но если для первых оно — главное основание для назначения оклада, то для вторых — вспомогательное⁵.

А вот для результатных рабочих мест возможно еще одно — шестое — основание: за достижение некоторой (определенной, заранее заданной) величины этого результата.

Если выбирается этот последний вариант, для каждого из таких рабочих мест необходимо определить *нормативные значения показателей результата* ($N_{\text{рез}}$), которые занятые на этих местах работники должны достигать в безусловном порядке за вознаграждение в размере постоянной части заработка. Тем самым компания, гарантируя работнику зарплату в размере как минимум постоянной части заработка, в обмен получает от работника гарантию достижения, по крайней мере, нормативных значений результата.

Такие нормативные показатели могут устанавливаться как для подразделений ($N_{\text{рез,подр}}$), так и для отдельных сотрудников, работающих в относительно автономном режиме ($N_{\text{рез,инд}}$). Например, для торговых агентов, продавцов торговых киосков или менеджеров по продажам, специализированных по клиентам или товарным группам.

У нормативных показателей результата есть и другие важные функции. В частности, они позволяют свести к минимуму различия в условиях работы и обеспечить относительную сравнимость получаемых результатов у сотрудников, занятых на однотипных рабочих местах.

Рассмотрим два широко распространенных примера.

Пример первый — оплата труда продавцов киосков. У фирмы, торгующей продуктами питания, есть несколько киосков, часть из которых расположены удачно — вблизи выходов станций метро, а другая часть — менее удачно: в боковых переулках, где поток пешеходов во много раз меньше. Очевидно, что

⁵ Так, например, для менеджера по продажам регулярно исполняемыми и не зависящими от результатов являются следующие функции: ведение базы данных по клиентам, составление отчетов — ежедневных, недельных и месячных, содержание в порядке своего рабочего места, участие в оперативных совещаниях и учебных занятиях персонала отдела продаж и офиса и др.

объемы продаж в киосках первой и второй групп будут сильно различаться, но действующая в рассматриваемой фирме⁶ схема оплаты труда продавцов этого не учитывает и одинакова для всех киосков: 1500–1800 рублей оклад (в зависимости от стажа работы) и определенный процент от *всего объема* проданного товара. Понятно, почему при таких условиях оплаты в этой фирме не задерживаются продавцы в киосках, отдаленных от остановок городского транспорта, и идет постоянная борьба за работу в выгодно расположенных киосках.

Принципиальный способ решения данной проблемы состоит в том, чтобы установить для различных киосков существенно разные нормативы минимальных продаж, за которые платить несколько повышенный по сравнению с существующим оклад (например, 2500–2800 рублей), а дополнительный процент (бонус, комиссионные) начислять только за *сверхнормативный* объем проданного товара. Это позволит изъять в пользу владельца дифференциальную ренту, зависящую от удобства расположения киоска, и теснее свяжет оплату продавцов киосков с их трудовым вкладом, что в их собственном восприятии гораздо справедливее действующего порядка.

Пример второй — оплата труда менеджеров по продажам фирмы оптовой торговли, чья работа более или менее схожа, а клиентские базы сильно различаются. Пусть у одного менеджера 3 постоянных VIP-клиента, у другого — 2 VIP-клиента и 5-6 рядовых, у третьего — только небольшие клиенты, которых он сам нашел и привлек в компанию. Каждый VIP-клиент покупает в компании товара ежемесячно на сумму от 50 000 до 300 000 у.е., а каждый рядовой клиент — от 2 000 до 12 000 у.е. Зарплата всем менеджерам по продажам в этой компании начисляется по одной формуле: 4500 руб. — оклад, единый для всех процент от объема продаж (своевременно поступивших денег от клиента) и штрафы за просроченную дебиторскую задолженность. И вновь очевидно, что условия работы отдельных менеджеров по продажам сильно различаются: первому, чтобы продать за месяц товара на сумму, скажем, 400 000 у.е., почти ничего делать не нужно; второму нужно будет все же немного потрудиться и, может быть, поискать еще несколько клиентов; а вот для третьего такая задача является практически невыполнимой.

Принципиальное решение — такое же, как и в первом примере: *трем упомянутым менеджерам нужно установить разные нормативы обязательных объемов продаж*. При этом первый за обслуживание своих трех VIP-клиентов должен получать практически только оклад⁷, поскольку его работа с клиентами носит регулярный характер и значимо повлиять на объем закупок такого клиента работник, как правило, не может⁸; небольшую премию ему следу-

⁶ Как и в подавляющем большинстве других фирм розничной торговли.

⁷ Но достаточно высокий — очевидно, самый высокий среди трех рассмотренных работников.

⁸ И в этом смысле данное рабочее место должно рассматриваться скорее как функциональное, нежели как результатное.

Табл. 1.

Причины	Меры
· Объективное ухудшение ситуации, выполнить норматив было невозможно.	· Скорректировать норматив по факту выполнения.
· Подвели работники смежных подразделений.	· Улучшить систему взаимодействия. Снизить коэффициент качества работы подразделениям-виновникам.
· Недостатки в технологии и организации работы данного подразделения.	· Принять меры к устранению недостатков. Переменная часть заработка не выплачивается.
· Недостаточная квалификация сотрудников подразделения.	· Провести дополнительное обучение.
· Неудовлетворительное отношение сотрудников к работе.	· Предупредить, при повторении уволить.

ет платить за качество выполнения функций и полноценную — за продажи новым клиентам, привлеченным его усилиями. Второй менеджер должен получить норматив, слегка превышающий объем закупок, совершаемых закрепленными за ним VIP-клиентами, и средний по величине оклад; а третий — наименьший норматив и, соответственно, самый маленький оклад. Стимулируются (премируются) же во всех случаях только сверхнормативные объемы продаж.

Подобные решения воспринимаются подавляющим большинством работников как правильные, как обеспечивающие выполнение целого ряда важнейших требований, предъявляемых к системе оплаты: «внутреннего равенства» и «контроля исполнения» — в терминологии менеджмента, «справедливости» и «относительности» — в терминологии работника⁹.

Напомним, что нормативы результата ($N_{рез}$) рассчитываются и устанавливаются исходя из принципа, что они должны быть обязательно выполнены в нормальных условиях работы. Если же какое-то подразделение или работник не выполняют в отчетном месяце нормативные показатели, это воспринимается как «ЧП», проводится анализ причин невыполнения и принимаются следующие меры (см. табл. 1).

Система должностных окладов

Шкала должностных окладов должна быть и чаще всего строится либо как единая для всей компании, либо как взаимосвязанный набор шкал для различных категорий персонала. Достаточно часто используются две шкалы: одна для линейного персонала (рабочих, работников профильных под-

⁹ *Внутреннее равенство (Internal Equality)* — обеспечивать такую структуру заработной платы, которая отражала бы различия между отдельными работами в соответствии с их относительной ценностью для организации. *Контроль исполнения (Performance Control)* — вознаградить работника за лучшее исполнение обязанностей, поддержать инициативу и качество работы. *Относительность (Relativities)* — получать вознаграждение, справедливое по отношению к получаемому другими работниками организации. *Справедливость (Fairness)* — получать вознаграждение, справедливое по отношению к сделанной работе.

разделений), другая — для менеджеров и сотрудников обслуживающих подразделений и офисных служб.

В крупной компании может быть и большее число шкал окладов: например, одна — для работников профильных профессий (front-line), другая — для специалистов офисных подразделений, третья — для работников вспомогательных и обслуживающих подразделений (back-line), четвертая — для менеджеров. Но все эти шкалы должны быть соотнесены между собой хотя бы в отдельных точках — скажем, через соотношение окладов руководителей между собой и в сравнении с окладами подчиненных им сотрудников.

Шкала окладов может также называться *разрядной сеткой* или *шкалой грейдов* — в зависимости от того, какие показатели положены в ее основу и какова процедура ее построения.

Есть несколько принципов, которые должны быть выполнены при построении схемы окладов.

1. *Обоснованность*. Оклады должны быть приведены в систему — обоснованно согласованы между собой. Главная причина в том, что менеджмент должен быть готов объяснить любому работнику, почему у него такой-то оклад, если у кого-то другого такой-то.

2. *Равенство*. Оклады одноименных позиций/должностей должны быть одинаковыми — иначе не ясно, как это можно объяснить работникам.

Один из выходов — детализировать наименование должностных позиций: не просто «старший аналитик», а «старший аналитик отдела маркетинга» и «старший аналитик отдела продаж». Но этот выход используется не столь часто, как следовало бы, потому что в этом случае требуется, например, разработка не одной, а нескольких должностных инструкций.

Другой выход — сделать не точечные оклады, а вилки, и разместить оклады одноименных позиций в пределах одной вилки.

3. *Информированность и согласованность*. Принципы и процедура/методика построения системы окладов должны быть известны и разделяться большей частью персонала — иначе зарплата лишится своей стимулирующей функции.

Согласно европейской и американской практике, *структура должностных окладов* строится с учетом трех групп факторов.

1. Особенности рабочего места/работы, в том числе:

- сложность выполняемой работы (количество и сложность проблем, которые приходится решать специалисту на данной работе);
- ответственность принимаемых решений;
- необходимость руководства работой других людей;
- необходимость взаимодействовать с другими функциями;
- напряженность труда, объем регулярных переработок времени.

2. Особенности работника:

· квалификации/компетенции — полученное образование, специальные знания и опыт¹⁰;

· стаж работы в организации;

· другие индивидуальные способности работника.

3. Установившиеся цены на рынке труда; фактическая и прогнозируемая рентабельность организации; соглашение с профсоюзами.

Единая шкала (взаимосвязанная группа шкал) разрабатывается службой персонала. На этих шкалах, по согласованию с руководителями подразделений, размещаются все работники массовых профессий. После того, как с массовыми профессиями/должностями все вопросы решены и согласованы, на шкалах размещаются и все остальные позиции по принципу наибольшей близости с уже размещенными. Руководящий состав и отдельные специалисты (особо важные для фирмы) могут оплачиваться вне общей шкалы окладов, на основе персональных контрактов.

Если фирма имеет филиалы, расположенные в других населенных пунктах, регионах, странах, после построения и корректировки шкал окладов работников головного предприятия правомочно и целесообразно ввести для каждого филиала поправочные (умножающие) коэффициенты — на соотношение средних зарплат в населенном пункте расположения филиала и штаб-квартиры.

Разработка *региональных коэффициентов* — очень непростая задача по нескольким причинам:

Ё доступная региональная и центральная статистика мало достоверна и дается с большим опозданием (данные Госкомстата — с почти двухлетним);

Ё официально собираемая статистика приводится в обобщенном виде — по региону, по народнохозяйственной отрасли;

Ё если нужные данные заказывать в региональных управлениях статистики специально, то предоставляют их далеко не все и иногда за непомерные цены;

Ё но самое главное, что касается действительно нужных компаниям данных — в разрезе тех профессионально-должностных групп, которые интересуют компанию, — статистические органы и не могут предоставить, потому что в таком разрезе никогда статистику не собирали.

Некоторые из этих данных могли бы предоставить региональные рекрутинговые агентства, но в разных регионах эти данные собираются по различным методикам и в большинстве своем они оказываются еще менее достоверными и репрезентативными.

Поэтому наиболее продвинутые и крупные компании ведут свои базы данных и стараются контактировать с конкурентами.

¹⁰ В данном случае имеются в виду квалификации, вытекающие из требований к работе (профиля позиции), именно эти квалификации целесообразно положить в основу классификации рабочих мест и построения шкал окладов.

Ежегодно нужно проводить уточнение и пересмотр системы окладов: меняется организационная структура; появляются новые должности, а какие-то исчезают; меняются стратегические цели компании и основные задачи ее подразделений, устаревают весовые соотношения базовых признаков, на которых строится система окладов, накапливаются волонтаристские изменения, сделанные по указанию высшего руководства, и т.д. И для многих компаний год — достаточно большой срок, чтобы подвергнуть действующую систему окладов ревизии и корректировке.

4.6. ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ БЕЗРАБОТНЫХ В РОССИИ

В соответствии с Конвенцией № 122 Международной организации труда (МОТ), профессиональная подготовка безработных является составной частью активной политики занятости, включающей: содействие в трудоустройстве всех, кто готов приступить к работе и ищет ее; достижение максимальной продуктивности в работе, а также обеспечение каждому потенциальному работнику свободы выбора занятости и возможности получить специальную подготовку, использовать свои навыки и способности для выполнения того вида труда, к которому он пригоден в наибольшей степени.

Таким образом, профессиональное обучение и переподготовка потерявших и ищущих работу граждан является одной из первоочередных задач, решаемых Государственной службой занятости населения (далее — служба занятости).

Насколько эффективно проводимое обучение? Как можно оценить ее эффективность? Какова роль службы занятости в этом процессе?

Можно выделить два возможных вида эффективности профессиональной переподготовки безработных службами занятости:

- *экономическая*, напрямую связанная с повышением конкурентоспособности рабочей силы;
- *социальная*, направленная на повышение адаптивности категорий трудоспособного населения, выпавших с рынка труда.

Предположим, что наиболее важным признаком эффективности системы профессиональной переподготовки безработных является повышение конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда. Конкурентоспособность может проявляться либо в самом факте трудоустройства, либо в повышении трудовой мобильности. Мобильность на рынке труда может косвенным образом свидетельствовать о росте стоимости и качества рабочей силы (величина заработной платы — это только косвенный показатель повышения стоимости в сравнении с последним случаем занятости). Наиболее продуктивным является не просто текущее решение ситуации незанятости, а такое изменение «рабочей силы», которое может обеспечить перспективную занятость и перспективную ее оплату.

Таким образом, можно говорить о том, что существует текущая и перспективная эффективность. *Текущая эффективность* определяется фактом последующего трудоустройства, в том числе по полученной специальности. *Перспективная эффективность* — повышением конкурентоспособности на рынке труда, выраженная в трудовой мобильности. Наибольший эффект обучения и переподготовки незанятых через службы занятости определяется степенью ориентации на перспективу.

В данном случае перспективной (эффективной) будет считаться ситуация повышения профессиональных навыков и образовательного уровня не за счет их упрощения, а за счет сохранения (и повышения) прежнего их объема, повышающих возможности трудоустройства. К примеру, можно переобучить летчика на парикмахера, а можно сделать его оператором ЭВМ. Занятость по первому сценарию будет говорить о реструктуризации занятости в направлении роста малоквалифицированных профессий в сфере обслуживания, а также о дисквалификации в определенной степени. Второй сценарий представляется более перспективным с точки зрения возможностей мобильности рабочей силы.

Иными словами, проблема эффективности состоит в определении четких показателей степени соответствия профессиональной переквалификации краткосрочным требованиям современного российского рынка труда, с одной стороны, а с другой — долгосрочным тенденциям структурной перестройки.

Обозначенная выше проблема рассматривается через анализ действующего института (модели) профессиональной переподготовки безработных через государственную службу занятости.

Функции службы занятости в профессиональной подготовке безработных

Эффективность работы службы занятости по регулированию процессов занятости, перераспределению рабочей силы во многом зависит от того, насколько точно оцениваются спрос и предложение на рынке труда.

Для анализа используются, прежде всего, два источника информации:

— банк вакансий — по специальностям и профессиям, и по отраслям и территориям;

— банк безработных, состоящих в данный момент на учете, их социально-демографические и профессионально-квалификационные характеристики.

В качестве дополнительного материала используется информация об экономическом развитии региона, города, планируемых высвобождениях, количестве и профессиональном составе выпускников профессионально-образовательных учреждений.

Конъюнктура рынка труда, безусловно, является движущим фактором в определении того, кого переобучать и на какие специальности.

Затем оценивается дисбаланс спроса и предложения на рынке труда, выявляется его характер. В основном вся аналитическая работа носит характер текущей, определяющей только краткосрочный прогноз. На данные краткосрочные прогнозы рынка труда и опирается вся работа по планированию обучения безработных.

Другой характерной особенностью анализа рынка труда, проводимого службой занятости, является тот факт, что он охватывает не весь рынок труда, а лишь тот его сектор, который сами сотрудники службы занятости называют «фиксированным». Этот сектор включает только тех граждан, которые

обращаются в службу занятости, и те рабочие места, информация о которых представлена работодателями в качестве вакансий. Те, кто самостоятельно либо при помощи других посредников, занимается поиском работы и работников, оказываются за пределами этого рынка.

Сведения работодателей о потребностях в кадрах и их планируемом высвобождении, подаваемые предприятиями в службу занятости, по отзывам сотрудников служб занятости, не всегда соответствуют реальному положению дел, часто это просто отписка. Хорошие вакансии предприятия без труда заполняют самостоятельно, поэтому в банк службы занятости чаще всего попадают малоприятельные вакансии. Как правило, речь идет о рабочих местах с неудовлетворительными условиями труда, низкой зарплатой, задержками выплат и т.д.

Спрос на рабочие места определяется составом клиентов службы занятости. В основном клиентами службы занятости становятся либо граждане, высвобожденные с предприятий, которые по закону должны получать дополнительное пособие в связи с сокращением, либо те, кто при потере работы рассчитывает на поддержку государства (в поиске работы, материальную поддержку, профессиональную переподготовку) в период безработицы, либо молодежь, не имеющая профессиональной подготовки или выпускники учебных заведений, получившие профессию, но еще не имеющие опыта практической работы.

Таким образом, служба занятости, как правило, имеет дело с весьма специфическим контингентом граждан. Чаще всего это наименее конкурентоспособные группы безработных, нуждающиеся в социальной поддержке государства. Что касается вакансий службы занятости, то они охватывают весьма определенный сегмент — наименее привлекательные рабочие места.

В связи с этим *основной задачей профессионального обучения* сами работники службы занятости называют ликвидацию дисбаланса спроса и предложения рабочей силы.

В начале каждого календарного года планируются основные направления обучения и профессии, затем в течение года ежеквартально производится их корректировка в соответствии с изменением спроса на рабочую силу, возможностями образовательных учреждений.

Перспективным направлением в подборе профессий для переобучения можно назвать соединение в одном учебном курсе обучение смежным профессиям, что, безусловно, является актуальным условием успешного трудоустройства.

Серьезной проблемой является тот факт, что список профессий, которым обучают по направлению службы занятости, не всегда отвечает интересам рынка.

Такое положение вещей отчасти связано с тем, что немаловажное значение имеет желание безработных обучаться по той или иной профессии, их

готовность менять профессию. Претенденту на обучение, как правило, предлагается перечень профессий, по которым предоставляется возможность учиться, он должен сделать свой выбор. Несмотря на то, что спрос на рабочие специальности велик (токари, фрезеровщики, слесари разной специализации, плотники, каменщики и др. не переводятся в банке вакансий) и по этим профессиям существует хорошая образовательная база, желающих обучаться по ним очень мало.

Когда у человека, состоящего на учете в службе занятости, истекает срок выплаты пособия и он должен либо переобучиться, либо устраиваться на работу, многие выбирают обучение не потому, что собираются осваивать более перспективную профессию. Достаточно часто обучение рассматривается, как бесплатная возможность получить дополнительные навыки, которые могут быть востребованы в домашних условиях. Поэтому учебные группы на курсы парикмахеров, визажистов, водителей, портных, закройщиков набираются гораздо легче, чем на востребованные рабочие профессии, хотя эффективность трудоустройства после таких курсов невысока. Можно быть абсолютно уверенным, что ни одна парикмахерская не возьмет на работу такого «скорооспелого» парикмахера без дополнительного обучения и денежных затрат. Хотя, возможно, такая специальность может дать шанс для самозанятости.

Таким образом, в ряде случаев служба занятости оказывается не способной оказать влияние на пополнение рынка необходимыми специалистами за счет переобучения безработных граждан, поскольку они отказываются от предложений получить ту или иную специальность, имеющую спрос у работодателей. Во многом это связано с дисбалансом спроса и предложения на рынке труда. Одна треть безработных имеет высшее образование, более половины безработных до того, как потеряли работу, были руководителями, специалистами, служащими. Для этих людей обучение рабочим профессиям связано с изменением социального статуса, что всегда болезненно, а для тех, кому за 40, в силу целого ряда причин часто невозможно.

Как показывает практика, довольно продуктивный путь повышения возможностей трудоустройства безработных — это не приобретение новой специальности, а повышение имеющейся квалификации. Но обучение безработных в форме повышения квалификации эффективно лишь при условии достаточной востребованности этой профессии (специальности) на рынке труда.

Возникает предположение, что, организовав обучение профессиям, заведомо мало востребованным на рынке труда, но привлекательным для безработных, службы занятости стараются тем самым в том числе решать собственные проблемы. Они должны выполнять контрольные цифры по численности прошедших обучение и по освоению бюджетных средств, определенных на эти цели. (Так как есть опасение, что неосвоенные средства впоследствии могут стать причиной сокращения финансирования).

Организаторы обучения, не имея возможности набрать достаточное количество безработных для профподготовки по непопулярным рабочим профессиям, выполняют запланированные показатели по численности за счет профессий интересных, имеющих ценность в повседневной жизни, по которым не составляет труда укомплектовать учебные группы.

Безработные, зарегистрировавшись в службе занятости, не сразу получают возможность быть направленными на обучение. Это подтверждают опросы безработных, прошедших профессиональную подготовку. Как правило, им предлагают пройти обучение не ранее, чем через 6 месяцев с момента регистрации. Известны случаи, когда этот срок затягивался до 12 месяцев.

Раньше обучение в течение первых 6 месяцев регистрации в качестве безработного было для него материально невыгодно, поскольку во время обучения человек получал небольшую стипендию вместо пособия по безработице (а его размер в этот период максимален). С 1999 г. порядок выплаты стипендии был изменен. Стипендия стала исчисляться как процент от средней зарплаты безработного, и фактически стала равна пособию по безработице (первые 6 месяцев — 75%). Поэтому безработный, направленный на обучение, теперь ничего не теряет. Но такой порядок исчисления становится невыгодным службе занятости. В этом случае большие стипендии бременем ложатся на бюджет, предназначенный для профподготовки, поскольку пособия по безработице начисляются по другой статье бюджета. Увеличение затрат в расчете на одного обучающегося за счет больших стипендий реально приводит к снижению числа граждан, направляемых на профподготовку, что противоречит интересам службы занятости — охватить обучением наибольшее число безработных.

Более того, это затрудняет выполнение контрольных показателей по денежным затратам и количеству обученных за конкретный период. Известны случаи, когда человек, имеющий перед обращением в службу занятости высокооплачиваемую работу, в течение года не имел ни одного предложения работы и при этом не направлялся на обучение. Экономя средства, сотрудники службы занятости дают направление, как правило, только после того, как размер возможной стипендии безработного сведется к минимуму. Поэтому до сих пор на повышение квалификации и обучение чаще всего направляются длительно неработающие граждане.

Профподготовке предшествует профессиональное консультирование и отбор. Целью профессионального консультирования является определение сферы предпочтительной деятельности с учетом профессиональных и личностных качеств безработного и ситуации на рынке труда. Особенно в такой услуге нуждаются молодые люди, не имеющие опыта работы, а также нередко лица среднего возраста, перед которыми стоит необходимость смены профессии. Профотбор предполагает выявление степени соответствия индивидуально-психологических особенностей человека требованиям выбранной

профессии. Заключение профконсультантов и психологов носят рекомендательный характер.

Критериями отбора является наличие общих способностей к обучению, а также некоторых индивидуально-психологических качеств, необходимых для успешного овладения избранной профессией. Однако главенствующим критерием выступает наличие у безработного желания пройти обучение или переподготовку.

Процедуры отбора (тестирование с использованием особых методик) проводятся при направлении лишь на высококвалифицированные специальности.

Основанием для направления человека на профессиональное обучение по таким специальностям, как бухгалтер, учитель иностранного языка начальной ступени, врачи и медсестры разной специализации, секретарь-референт и др. является не только желание безработного, но и уровень его базовой подготовки, опыт работы, предшествующий направлению на профессиональное обучение, так как эти курсы рассчитаны на повышение квалификации и расширение профессиональных возможностей в рамках уже имеющейся специальности. Для большинства же профессий требования к образованию и предыдущему опыту работы не предъявляются.

Взаимоотношения с безработными, направляемыми на профессиональное обучение, служба занятости строит на договорной основе. Существует несколько видов договоров.

1. *Договор на подготовку, переподготовку, повышение квалификации безработного гражданина* (подписывают гражданин и служба занятости).

По этому договору служба занятости обязуется организовать обучение и выплачивать стипендию. Гражданин обязан пройти полный курс обучения в соответствии с графиком, по окончании сдать экзамен и получить документ, удостоверяющий приобретение профессии (специальности), в случае трудоустройства после окончания обучения в течение 3-х дней представить справку с места работы (на практике последний пункт не выполняется), в случае невыполнения гражданином обязательств по договору без уважительных причин, он может быть отчислен, за неуспеваемость и нерегулярное посещение занятий размер стипендии может быть уменьшен на 25% или приостановлена выплата стипендии сроком до одного месяца.

2. *Договор на обучение, переобучение, повышение квалификации безработного гражданина с возмещением затрат учебного заведения* (подписывают гражданин, служба занятости и учебное заведение).

По этому договору гражданин оплачивает 50% стоимости обучения. Такая практика обучения используется, например, для повышения квалификации медицинских работников, состоящих на учете в службе занятости, так как стоимость обучения достаточно высока и не вписывается в нормативы затрат. К обязательствам гражданина по этому договору добавляется возме-

щение стоимости обучения учебному заведению в размере 50% с каждой стороны. Учебное заведение в соответствии с договором должно предоставить гражданину учебное место при предъявлении направления службы занятости, обучить по профессии (специальности), согласно квалификационным требованиям.

3. *Договор о содействии в организации собственного дела безработным гражданином с условием предварительного профессионального обучения* (подписывают служба занятости и гражданин).

Этот договор, помимо вопросов, касающихся обучения, регулирует финансовые отношения службы занятости и гражданина (выделение субсидии, компенсационных выплат на организацию собственного дела, предоставление документов по целевому расходованию средств и ответственность сторон в связи с этими обязательствами).

4. *Договор о профессиональном обучении безработных граждан с последующим трудоустройством* (подписывают служба занятости и работодатель, согласовывается с банком).

Служба занятости по такому договору финансирует все затраты, связанные с обучением и выплатой стипендии, причем обучение может производиться не только в образовательных учреждениях, сотрудничающих со службой занятости, но и на учебной базе самого предприятия. Работодатель в этом случае должен забронировать рабочие места для приема безработных, направленных на обучение, и в 7-дневный срок после получения ими документа установленного образца предоставить в службу занятости приказ об их трудоустройстве. Кроме того, работодатель обязуется не производить высвобождение работников, принятых на работу после обучения, в течение 1 года со дня их приема на работу. Здесь же оговаривается порядок возмещения затрат на обучение. В случае невыполнения работодателем обязательств по договору, служба занятости вправе списать все затраты, связанные с обучением, с расчетного счета предприятия. Такой договор для службы занятости наиболее предпочтителен, поскольку он реально решает вопрос с трудоустройством граждан, прошедших обучение. На сегодняшний день это самый эффективный путь расходования средств на обучение.

Заклучая со службой занятости договор на обучение, безработный заполняет стандартное заявление. В заявлении указывается причина, по которой он желает переобучиться:

- нет возможности трудоустроиться по имеющейся профессии (специальности);
- отсутствует необходимая для трудоустройства квалификация;
- утрачена способность к выполнению работы по прежней профессии (специальности);
- требуется повышение квалификации по имеющейся профессии (специальности).

В этом же заявлении отмечается предполагаемый вариант (1 из 4) трудоустройства после обучения:

- буду самостоятельно заниматься поиском работы;
- буду трудоустраиваться согласно договору с предприятием (гарантийное письмо);
- организую собственное дело;
- займусь индивидуальной трудовой деятельностью.

Этот момент очень важен. В соответствии с законодательством, граждане, прошедшие обучение и не сумевшие найти работу, вновь признаются безработными в установленном порядке. Заполняя заявление вместе с договором, большинство граждан расценивают его как продолжение договора, а отмеченный вариант трудоустройства после обучения – как свое обязательство перед службой занятости. Работники службы занятости не стараются внести ясность и объяснить права безработных, что вполне понятно. В результате граждане, прошедшие обучающий курс и не сумевшие найти работу, не возвращаются в службу занятости (во всяком случае, в первые 3 недели, пока их возврат отслеживается). Только встав повторно на учет в службе занятости в течение 3 недель со дня окончания курсов, человек попадает в категорию нетрудоустроенных после обучения, ухудшая статистику службы занятости. Поскольку связь с гражданами после прохождения курса обучения практически утрачивается, человек, не вставший на учет, считается условно трудоустроенным.

Такой порядок оценки эффективности обучения объясняет высокую результативность трудоустройства в отчетности службы занятости (в некоторых случаях ее оценивают до 95 %), что в большинстве случаев не соответствует действительности.

Основные проблемы

Если приоритеты в деятельности службы выстроить по значимости, то во главу угла следует поставить функцию проведения государственной политики занятости в стране. Именно на это в первую очередь ориентируется служба занятости при организации своей деятельности. Следующим приоритетом является функция обеспечения потребностей в рабочей силе местных работодателей. Социальная функция оказывается только на третьем месте.

Очевидно, что государственный интерес заключается, в первую очередь, в сокращении бюджетных затрат на содержание и социальную поддержку незанятых. Это, в основном, экономическая функция. Выражается она в том, что граждане, прошедшие переобучение, не должны повторно прибегать к получению социальных пособий. Будут они работать по полученной специальности или нет, особой роли не играет. В этом смысле служба занятости данную функцию успешно выполняет (количество зарегистрированных безработных сокращается). Однако механизм финансирования обучения не сти-

мулирует безработных к обучению до тех пор, пока те не выберут весь положенный ресурс по пособиям по безработице. Поэтому такой экономический эффект «в интересах государства» вызывает сомнения.

Интерес работодателя заключается только в том, чтобы получить нужного работника по «минимальной цене». Удовлетворение спроса на рынке труда – тоже экономическая функция. Служба занятости выполняет ее путем переобучения безработных по специальностям, востребованным на рынке труда. Однако разрыв между обучением и последующим трудоустройством, за которое служба занятости снимает с себя ответственность, не дает возможности оценить эту эффективность. Как свидетельствуют результаты исследований, большая часть прошедших обучение не трудоустраивается по полученным специальностям. Косвенным индикатором недостаточно эффективной системы переобучения является все углубляющийся структурный дисбаланс на рынке труда. Безработица сохраняется, несмотря на многократное превышение числа вакансий над количеством безработных.

Интерес безработного, заключается, с одной стороны, в получении всех возможных социальных трансфертов, с другой стороны, в повышении шансов успешного трудоустройства с помощью обучения. И если выполнение первой задачи с помощью службы занятости не вызывает особых затруднений, то вторая связана с большими проблемами.

Государство диктует жестко регламентированные условия работы (план по количеству обученных, нормы оплаты), и основная задача службы занятости в сфере обучения – выполнение этого плана. По этой причине служба занятости ориентирована на менее затратные формы обучения в плане сроков и денежных средств, тем более, что средства эти ограничены.

Но на условия, установленные работодателем: заработная плата, не обеспечивающая прожиточного минимума, завышенные требования к работнику (совмещение нескольких профессий, высокая квалификация и большой опыт работы при жестких ограничениях возраста претендентов) – служба занятости повлиять не в силах. Поэтому, если «востребованные профессии» не обеспечивают привлекательной работы, переобучать на них бесполезно. Таким образом, работа службы занятости по обучению безработных является эффективной только в плане выполнения функции социальной поддержки населения.

Еще одна проблема. Каким образом заинтересовать руководителей предприятий подавать все вакансии в банк данных службы занятости? Несмотря на принятые в ряде регионов постановления, обязывающие работодателей подавать сведения о свободных рабочих местах, данное требование, как правило, не соблюдается. Около 40% всех вакансий скрыты. Вакансии на стабильные предприятия с высокой заработной платой остаются закрытыми и найм ведется самостоятельно, минуя официальные каналы и службу занятости: через личные связи и объявления в газетах. Нет действенного инструмента, который бы стимулировал работодателей объявлять вакансии.

Также большой проблемой является отсутствие действенной методики по оценке эффективности обучения. Все цифры службы занятости, характеризующие эффективность такой работы (процент трудоустройства после обучения), как правило, далеки от реальности.

Но и факт трудоустройства установить точно служба занятости не имеет возможности, потому что безработные об этом, как правило, ее не уведомляют, несмотря на свое обязательство по договору. Поэтому гражданин считается условно трудоустроенным, если он повторно не обратился в службу занятости в первые 3 недели после окончания обучения. Кроме того, совершенно не отслеживаются факты трудоустройства гражданина по другой специальности (не по специальности обучения). В этом плане необходимы организационные изменения и механизмы, позволяющие отслеживать реальные результаты деятельности службы.

Также слабым местом в деятельности службы занятости является «разорванность» трудоустройства и обучения безработных. Как только гражданин направляется на обучение, его снимают с учета и поиск рабочего места для него прекращается. Вероятно, результативность трудоустройства можно было бы повысить, если бы поиск работы продолжался и в период обучения, в том числе по приобретаемой профессии (специальности). В этом плане может быть полезен опыт работы частных агентств по трудоустройству.

Возможные пути и направления решения проблем

Анализ деятельности службы занятости в сфере профессиональной подготовки безработных граждан и незанятого населения позволяет выделить несколько наиболее перспективных путей (направлений) решения перечисленных проблем и повышения эффективности обучения.

1. Прежде всего, это налаживание более тесного взаимодействия с работодателями, в том числе практики сотрудничества по организации профподготовки, позволяющей с максимальной эффективностью трудоустроить граждан, прошедших обучение.

Служба занятости использует различные возможности сотрудничества с работодателями по вопросам опережающего обучения персонала, обучения безработных под конкретные рабочие места. В ряде случаев такое взаимодействие бывает успешным, однако систематического характера не имеет и всегда локально. В большинстве случаев достаточно проблематично склонить работодателей к тесному сотрудничеству. С одной стороны, виной этому экономическая нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне, дефицит средств, с другой – работодатели нередко скептически относятся к возможностям центра занятости, рассматривая его как орган, призванный осуществлять социальную защиту безработных.

Опережающее профессиональное обучение как форма взаимодействия с работодателями способно сыграть немаловажную роль в период массовых

высвобождений работников с предприятий. Но в настоящее время ситуация в этом плане стабилизировалась, пик массовых сокращений прошел, поэтому опережающее профессиональное обучение несколько утратило свою актуальность.

Тем не менее, такая работа имеет место. Она включает в себя: предувольнительные консультации для работников предприятий, готовящихся к высвобождению, подбор учебных заведений для опережающего профобучения под вакантные или создаваемые рабочие места.

Почти во всех случаях такого сотрудничества с предприятиями служба занятости организует и финансирует теоретическую часть обучения, а практическую сторону (производственная практика, освоение навыков работы и т.д.) работники осваивают на рабочих местах. Это выгодное сотрудничество для обеих сторон, т.к. позволяет экономить средства и предприятия, и службы занятости, а самое главное, помогает эффективно предотвращать увеличение числа безработных на рынке труда.

Обучение граждан под заказ работодателя на базе образовательных учреждений, сотрудничающих со службой занятости. В этом случае с предприятием заключается трехсторонний договор, в котором работодатель гарантирует трудоустройство заявленного числа работников. После обучения слушатели проходят практику на предприятии-заказчике и остаются там работать. В этом случае эффективность трудоустройства по специальности стопроцентная.

Другой вариант практики профессионального обучения с последующим гарантированным трудоустройством – организация производственного обучения безработных под заказ предприятия на его собственной учебной базе. Этот вариант возможен только для крупных предприятий, располагающих не только собственной учебной базой, но и достаточным числом вакансий, т.е. имеющих возможность сформировать учебную группу из безработных. Служба занятости возмещает работодателю все затраты, связанные с обучением, включая выплату стипендий. Производственную практику учащиеся проходят на рабочих местах, по завершении обучения их зачисляют в штат предприятия. Отношения оформляются трехсторонним соглашением между службой занятости, учебным заведением и работодателем, в нем расписывается механизм обучения, возмещение затрат и трудоустройство. Для крупных промышленных предприятий, чье производство в последнее время постепенно оживает, а зарплата не слишком велика, это прекрасный шанс пополнить свой штат необходимыми работниками с минимальными затратами.

Такие образцы взаимодействия выгодны и службе занятости, и работодателю. Однако подобные практики пока не получили широкого распространения. Основная проблема заключается в том, что формирование учебных групп по заявленным профессиям нередко бывает затруднительным из-за

нежелания безработных получить в результате малопривлекательную работу. Работодатель чаще всего использует такой способ заполнения вакансий не из-за отсутствия работников необходимых профессий и квалификаций на рынке труда, а из-за непривлекательных условий предлагаемой работы.

Участие представителей предприятий в определении политики учебных заведений профессионального образования — тоже одна из перспектив привлечения работодателя к процессам профподготовки, поскольку является разновидностью оформления кадрового заказа учреждениям образования. Таким образом, она позволяет приблизить профессиональные качества работника, прошедшего переобучение, к конкретным требованиям рынка труда и тем самым повысить эффективность переподготовки.

2. Более тесное взаимодействие с учебными заведениями профессионального обучения.

Система профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения сложилась на основе конкурсного отбора образовательных учреждений [Постановление, 1999].

Однако в ряде случаев отбор проводится достаточно неформально (известны случаи, когда в числе учреждений, обучающих безработных по направлению службы занятости, оказывались учреждения, не прошедшие государственную аккредитацию).

Достаточно часто учебные учреждения сами бывают инициаторами сотрудничества со службой занятости, поскольку это дает возможность дополнительного финансирования их деятельности. Нередки ситуации, когда работодатели, нуждающиеся в специалистах, обращаются в образовательные учреждения с просьбой подготовить для них работников по той или иной специальности. Образовательное учреждение разрабатывает программу обучения и обращается в службу занятости с предложением о сотрудничестве. Служба занятости, оценив возможности учебного учреждения и спрос на предлагаемую профессию, заключает с ним договор на профподготовку безработных граждан и незанятого населения.

Наиболее эффективной практикой взаимодействия с учебными заведениями является подготовка кадров под конкретные рабочие места после обучения. Финансирование обучения в таких случаях осуществляется на паритетных условиях по договорам, в соответствии с которыми служба занятости несет расходы, в основном за теоретическое обучение и выплату стипендий, учебное заведение осуществляет подготовку, предприятие организует на своих площадях и финансирует производственное обучение и производственную практику. Но это пока достаточно редкая практика.

Отношения служб занятости с образовательными учреждениями, обучающими безработных граждан и незанятое население по направлению службы занятости, строятся на договорной основе. С каждым из них заключается двухсторонний договор.

В связи с преобладанием спроса на рабочие специальности, взаимодействие службы занятости с работодателями и профильными ПУ по подготовке и переподготовке безработных граждан является одним из приоритетных направлений деятельности подразделений службы занятости, организующих профобучение.

3. Практики сотрудничества службы занятости с региональными и муниципальными органами управления.

Примером успешной практики можно считать подготовку из числа безработных учителей иностранного языка начальной ступени для работы в сельской местности. Заказчиком выступил Департамент образования Администрации Самарской области, т.к. проблема нехватки учителей иностранного языка в сельских школах стоит очень остро. Чтобы поправить эту ситуацию, была создана программа «Курсы Ин-Яз». В основе сотрудничества — трехстороннее соглашение между Департаментом ФГСЗН, Департаментом образования Администрации Самарской области и Курсами Ин-Яз. Учебные группы были сформированы из безработных отдаленных населенных пунктов, где есть вакансии учителей иностранного языка. Приоритетным правом попасть на эти курсы пользовались выпускники школ, оказавшиеся в числе безработных (имеющие хорошие аттестаты), а также высвобожденные или подлежащие высвобождению учителя. Проблема в том, что это продолжительный и дорогостоящий курс. Обучение длится 10 месяцев, стоимость обучения одного человека — 12000 рублей. Высокая стоимость обучения, безусловно, является слабым местом этой программы. Возможно, с изменением системы финансирования проблема может быть решена путем привлечения средств из местных бюджетов.

4. Повышение квалификации.

В этом плане служба занятости довольно успешно содействует не только трудоустройству безработного, но и отчасти решает проблему ликвидации квалификационного дисбаланса на рынке труда.

Такой способ повышения конкурентоспособности клиентов службы занятости достаточно эффективен для профессий, пользующихся устойчивым спросом на рынке труда. Успешным опытом в этом плане является повышение квалификации (или получение новой специализации) безработных врачей, медицинских сестер, обучение секретарей на курсах «секретарь-референт», в ряде случаев получение навыков работы на компьютере на курсах «оператор ЭВМ» и др. Наличие сертификата о прохождении курса повышения квалификации, безусловно, является дополнительным аргументом для работодателя. Стать за короткий срок качественным специалистом при переобучении довольно проблематично, но повысить шансы специалиста в сфере его профессиональных интересов вполне реально.

5. Перспективным считается развитие такой системы, как молодежная практика.

Поскольку в ряде регионов процент молодых людей, не имеющих работы достаточно велик, это направление обозначается как одно из важнейших. В настоящее время работа в этой сфере ведется по нескольким направлениям: программа «Молодежная практика»; создание программ адаптации молодежи к условиям рынка труда; привлечение молодежи к общественным работам; создание условий для привлечения молодых людей к предпринимательской деятельности. Молодежная практика позволяет организовать временную занятость молодежи, дать первый профессиональный опыт, создать дополнительные каналы для трудоустройства.

6. Работа в Клубах ищущих работу, программа «Новый старт», куда зачисляются длительно неработающих граждан, зачастую утративших не только профессиональные навыки, но и мотивацию к поиску работы.

Для многих, прошедших такой курс, становится очевидной необходимость профессионального обучения или повышения квалификации, позволяющих восстановить утраченные навыки или получить специальность, повышающую шансы быть трудоустроенным. Есть программы, разработанные специально для слабо защищенных групп безработных: молодежи, инвалидов и др.

7. Перспективным направлением является обучение смежным профессиям.

Универсальность таких специалистов, безусловно, повышает их востребованность на рынке, а также расширяет возможности самозанятости. Однако судить об этом трудно, поскольку отсутствует обоснованная статистика трудоустройств после обучения.

8. Очень эффективно включение в программы обучения психологического модуля.

На этих занятиях слушатели осваивают навыки (технологии) поиска работы, умение выгодно предложить себя работодателю (самопрезентации). Это заметно повышает шансы трудоустройства соискателей работы.

9. Широкое применение в учебном процессе современных образовательных технологий.

Некоторые образовательные учреждения используют современные технологии и методики, позволяющие обеспечить одновременно краткосрочность обучения и высокий квалификационный уровень выпускников: дистанционное обучение; элементы модульной системы и рейтингового контроля знаний, а также блочно-модульного обучения; использование Интернет-ресурсов для образовательных нужд; компьютерное и мультимедийное обеспечение программ обучения. Однако такие примеры являются скорее исключением из правил. В подавляющем большинстве учебных заведений обучение безработных граждан и незанятого населения ведется по стандартным программам с использованием традиционных методик.

10. Проведение регулярного мониторинга трудоустройства прошедших обучение безработных граждан и незанятого населения.

Согласно Положению о профессиональном обучении, службы занятости не обязаны проводить мониторинг трудоустройства прошедших обучение, однако необходимость такого мониторинга очевидна, так как число граждан, нашедших работу, является одним из показателей эффективности профобучения.

В Пушкинской службе занятости (Московская область), например, налажен следующий механизм отслеживания трудоустройства:

– во-первых, прошедший обучение обязан принести в службу занятости «корешок – подтверждение» о приеме на работу (это записано в договоре, заключаемом при направлении на обучение) – в противном случае прошедший обучение не получает соответствующую запись в трудовой книжке (срок обучения входит в общий трудовой стаж);

– во-вторых, есть связь с работодателем, который сообщает в службу занятости, если после окончания срока обучения человек не пришел на место работы либо присылает подтверждение о приеме его на работу (в виде справки с места работы либо копии приказа о принятии на должность).

Мониторинг трудоустройства может быть осуществлен также следующими способами:

– проведением выборочных социологических опросов прошедших обучение спустя определенное время после их снятия с учета;

– сплошным опросом прошедших обучение (при явке безработного в службу занятости, по телефону или по почте).

Второй вариант представляется более предпочтительным, поскольку позволяет обеспечить более точную корректировку показателя эффективности переподготовки.

Факторы, способствующие трудоустройству после обучения

Важным моментом в процессе анализа эффективности профессионального обучения и переподготовки безработных граждан и незанятого населения является также определение основных факторов, способствующих их трудоустройству после обучения.

Как показывают опросы прошедших обучение, удовлетворенность качеством преподавания и организацией обучения достаточно высока. Трудности наступают после окончания обучения, при попытках трудоустройства и при реализации полученных знаний и навыков в практической работе. Поэтому успешность индивидуальных практик профессионального переобучения безработных нужно рассматривать, в первую очередь, с точки зрения повышения их адаптивных возможностей на рынке труда.

Таким образом, при оценке успешности практики профобучения необходимо принимать во внимание следующие основные моменты:

– во-первых, наличие фиксированной связи между обучением и последующим трудоустройством, что означает позитивную практику использова-

ния полученных знаний и навыков при трудоустройстве, значимость полученного сертификата при трудоустройстве;

– во-вторых, наличие фиксированной связи между обучением и удовлетворенностью качеством рабочего места (зарплатком, содержанием работы, возможностью использования полученных знаний и навыков в работе, оценкой перспектив карьерного роста и возможностями на рынке труда).

С учетом этих двух моментов, далеко не все практики трудоустройства и последующей работы успешны. В половине случаев прошедшие обучение либо не могут трудоустроиться, либо не связывают свое трудоустройство с обучением, либо не удовлетворены качеством рабочего места.

В основу типологии успешных практик трудоустройства положены различные способы использования обучения в адаптационных стратегиях прошедших обучение в службе занятости.

1. Использование обучения в качестве бесплатного дополнительного ресурса в рамках уже имеющегося рабочего места.

Такие образцы поведения характерны для людей, в принципе уже адаптированных на рынке труда. Они, как правило, уже имеют работу. Положительное влияние полученной квалификации выражается для них в карьерном росте (поменял работу на более престижную), получении источника дополнительного дохода (применение в коммерческой деятельности), продолжении обучения (поступление в ВУЗ на соответствующее отделение). Их объединяет рациональный подход к обучению при отсутствии реальной нужды в получении иной специальности, квалификации.

2. Использование обучения в качестве бесплатного дополнительного ресурса в рамках уже имеющейся профессии (повышение квалификации).

Если для первого типа успешность реализации результатов обучения связана с наличием ресурса в виде уже имеющегося рабочего места, то для второго типа успешность обучения связана с наличием ресурса в виде опыта работы по специальности, что является одним из важнейших условий, определяющих возможность трудоустройства. Это характерно для безработных, имеющих достаточно востребованную профессию на рынке труда, например, «бухгалтер» или «секретарь-референт». Для людей, получивших базовое образование много лет назад и длительное время находящихся без работы, дополнительные знания и навыки, необходимые в современных условиях (новые бухгалтерские программы и основы пользования компьютером), полученные на кратковременных курсах, оказываются достаточным условием для успешного трудоустройства по той же специальности.

3. Использование обучения как запасного или дополнительного варианта занятости.

Этот тип успешной практики обучения связан с выбором «удобной» специальности утилитарного характера (например, водитель, парикмахер). Как правило, в этом случае не планируется смена профессии, а рассматривается

возможность бесплатного получения дополнительных навыков с целью использования их как возможный вариант самозанятости или работы в домашней экономике (сокращение расходов на оплату услуг).

При определенном стечении обстоятельств полученная «на всякий случай» квалификация может стать основной работой.

4. Использование обучения как возможность начать новую трудовую жизнь.

Такой вариант успешной адаптации обусловлен, в первую очередь, осознанным решением о смене бесперспективной профессии на более востребованную. Первое трудоустройство после обучения рассматривается как ступень, начало новой трудовой карьеры. Часто это связано с понижением профессионального статуса и доходов. Человек в этом случае сознательно идет на заниженные требования к рабочему месту.

Эта «первая работа» дает возможность получить необходимый опыт, «обрасти» связями в профессиональной среде и дать толчок дальнейшей карьере в смысле должностного роста или роста доходов. Это как бы ступень адаптации к новой трудовой жизни. Многие прошедшие обучение рассматривают первое трудоустройство как начало трудового пути.

Однако при реализации возможностей, которые дает обучение, большую роль играют личные особенности человека, не только психологические, но и специфика его жизненной ситуации. При этом нельзя не учитывать, что существующая система профессиональной подготовки безработных является неким компромиссом между требованиями рынка и желаниями людей.

Соответственно, можно выделить две основные группы факторов, способствующих трудоустройству после обучения: субъективные (личные) и объективные (структурные).

Субъективные (личные) факторы

1. Наличие материальных ресурсов, социальных связей, стажа работы, гарантированного рабочего места.

Одним из основных факторов, способствующих успешной адаптации путем трудоустройства после переобучения, является наличие социальных связей. Этот фактор в равной мере можно отнести как к личным, так и к структурным, поскольку для современного российского рынка труда практики устройства на работу по личным связям имеют гипертрофированный характер [Государственные и частные службы занятости, 2000; Козина, 1999].

Тем не менее, хотя использование социальных связей характерно для любого трудоустройства, после переобучения оно приобретает особое значение. Без личных связей отсутствие стажа, опыта работы по новой специальности сводит шансы трудоустройства по данной специальности практически к нулю. Это, в свою очередь, приводит к очень быстрой дисквалификации, поскольку знания, полученные на курсах переподготовки, не отличаются основательностью и для успешного использования в будущем их надо развивать.

Для того, чтобы обеспечить себе рабочее место по полученной специальности, нередко необходимы дополнительные материальные вложения. Они могут выступать в виде финансовых затрат, например, покупка парикмахерского набора инструментов, оплата дополнительного обучения на рабочем месте (те же парикмахеры) или наличия личного автомобиля для возможности работы водителем.

2. Психологическая готовность к смене профессии и заниженные требования к рабочему месту.

При невозможности устроиться без опыта работы по полученной специальности, речь идет, конечно, о «хорошем» рабочем месте, то есть приемлемом в смысле оплаты и условий труда. «Плохих» рабочих мест соответствующих специальностей на рынке труда достаточно и, по свидетельству многих прошедших обучение, они могли бы устроиться на них и без дополнительного обучения. Поэтому субъективным фактором успешного трудоустройства можно считать психологическую готовность к смене профессии на менее престижную и сознательно заниженные требования к работе: невысокая зарплата, готовность работать без формального оформления, неквалифицированный труд и пр.

Объективные (структурные) факторы

Структурные факторы, влияющие на успешность трудоустройства после обучения, определяются ситуацией на местном рынке труда и особенностями организации системы переобучения безработных.

1. Научно обоснованный подход к формированию списка профессий для переобучения.

Эти профессии определяются исходя из анализа вакансий, представленных работодателем (спроса). Заявленные в службу занятости вакансии отражают не реальный спрос на рынке труда, а, в основном, только его «худшую» часть (низкооплачиваемые и низкоквалифицированные рабочие места). В то же время имеется совершенно точная информация о другой стороне процесса переобучения, то есть профессионально-квалификационные характеристики состава безработных (предложения). Эти характеристики, определяющие претензии на рабочие места, при подборе профессий для переобучения не учитываются.

Для повышения эффективности обучения необходим некий компромисс между требованиями рынка и желаниями людей. Его отсутствие приводит к тому, что большая часть безработных проходит обучение просто так, «на всякий случай», и даже не делает попыток трудоустроиться по полученной специальности. Большинство участников программ обучения говорят о том, что выбирать было не из чего, по предложенным профессиям можно устроиться и без специального переобучения. Кроме того, люди, особенно в зрелом возрасте (а средний возраст безработных около 40 лет), не склонны коренным образом менять специальность. Таким образом, проблема преодоления струк-

турного дисбаланса остается не решенной, индивидуальная эффективность обучения тоже невысока, поскольку полученные знания и навыки остаются невостребованными.

2. Организация практической части обучения (стажировки).

Отсутствие опыта работы по полученной специальности является почти непреодолимым препятствием для трудоустройства, а возникающая опасность дисквалификации еще более сокращает шансы на успешное трудоустройство по данной специальности. Особое значение в этой связи приобретает организация стажировок на предприятиях. Стажировка позволяет не только получить навыки практической работы, но и ознакомиться с реальными трудовыми отношениями в новом для человека профессиональном кругу, приобрести социальные связи. Однако известны случаи, когда местом организации стажировки оказывается «левая» фирма, которая не нуждается в специалистах данной квалификации и просто использует бесплатный труд.

Очевидно, это недоработка учебного заведения, работающего по договору со службой занятости. Возможно, что это только частный случай, но, учитывая важность для успешного трудоустройства такого элемента процесса обучения, как стажировка или производственная практика, необходимо заострить на этом внимание.

3. Сокращение сроков направления на переобучение.

В нормативных документах даются рекомендации о приоритетном направлении на курсы людей, находящихся в состоянии безработицы не менее 6 месяцев [Положение об организации профессиональной подготовки, 2000; Разъяснения о порядке, 2000]. На практике, сложившейся в службе занятости, этот срок иногда доходит до 12 месяцев. Людей, как правило, направляют на курсы по истечении срока выплаты пособия по безработице или в последний его месяцы.

В какой-то мере такая практика организации обучения объясняется стремлением сэкономить средства, выделенные на реализацию активных программ. Экономия идет за счет выплаты минимального размера стипендий.

Возможно, что это дает краткосрочный экономический эффект, но долгосрочный эффект в виде увеличения числа трудоустроенных по новой специальности сокращается, поскольку увеличение срока безработицы, как известно, уменьшает шансы на трудоустройство.

Со своей стороны, многие безработные не заинтересованы в быстром прохождении обучения, поскольку рассматривают свою регистрацию в качестве безработного как возможность получения средств в виде пособия по безработице.

О правилах начисления стипендий, конечно, никто из безработных не знает, большинство не знает и о возможности пройти обучение, пока не получат персонального предложения. Реального поиска работы до истечения срока выплаты пособия нет. Практически все планируют начать активный

поиск работы только после прекращения выплаты пособия. Соответственно, на курсы попадает множество безработных из числа длительно не работающих, чья мотивация к обучению и трудоустройству по полученной профессии крайне низка. Период обучения для них является лишь возможностью продлить срок социального иждивенчества.

Для повышения социальной эффективности обучения необходимо ликвидировать этот искусственно созданный барьер и дать возможность тем, кто самостоятельно и сознательно выбрал решение получить более востребованную профессию, осуществить это как можно быстрее.

4. Организация дополнительной помощи в трудоустройстве после переобучения для целевых групп.

В данном случае имеются в виду, например, военнослужащие, уволенные в запас. В активных программах службы занятости для данной группы целесообразно предусмотреть дополнительную помощь при поиске работы после прохождения обучения, поскольку у этой категории людей нет навыка самостоятельного поиска работы. Тем более что нормативные показания к финансированию данной работы есть [О порядке проведения мероприятий, 2001]. Уволенные в запас военные не адаптированы к гражданской жизни, не знакомы с «новыми» правилами игры, со спецификой трудовых отношений.

Их практика поиска работы и трудоустройства изобилует конфликтами с работодателем, сопровождаясь курьезными, а порой печальными обстоятельствами. К своему образованию и трудоустройству они относятся очень серьезно и ответственно, воспринимая ситуацию «обучили и забыли» как социальную несправедливость и проявление безответственности со стороны официальных лиц.

Возможная помощь в поиске работы может быть организована путем привлечения негосударственных организаций, действующих на рынке труда (агентства по найму и трудоустройству). Известно, что их практика трудоустройства такой категории, как «специалисты разного профиля», во многих случаях эффективней работы службы занятости [Государственные и частные службы занятости, 2000].

Выводы

Таким образом, существующая методика оценки эффективности программ обучения в настоящее время не может считаться оптимальной, поскольку ее единственный показатель — доля трудоустроившихся после прохождения профессиональной подготовки — не отражает реального положения дел. Этот показатель определяется как доля людей, не обратившихся повторно за регистрацией в качестве безработного в службу занятости. Факт отсутствия повторной регистрации совсем не означает факта реального трудоустройства.

Индивидуальная краткосрочная социальная эффективность есть выход из состояния незанятости с помощью обучения. Поэтому показателем краткосрочной социальной эффективности является не только сам факт трудоустройства после обучения, но и наличие фиксированной связи между обучением и последующим трудоустройством. Она выражается в соответствии рабочего места полученной специальности, использовании полученных знаний и навыков при трудоустройстве, значимости полученного сертификата при трудоустройстве.

Индивидуальная долгосрочная социальная эффективность подразумевает повышение конкурентоспособности рабочей силы в ходе переобучения. Это означает не только повышение/сохранение профессиональных навыков и образовательного уровня, но и качество полученного рабочего места: заработок, содержание труда, возможность использования полученных знаний и навыков в работе, оценка перспектив карьерного роста и возможностей на рынке труда.

В перспективе для создания методики оценки социальной эффективности необходимо предусмотреть ряд объективных показателей, фиксирующих состояние работника по отношению к прежнему рабочему месту:

- размер заработной платы (дохода);
- должностной рост;
- повышение/сохранение квалификации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственные и частные службы занятости на рынке труда / Под ред. В. Кабашиной и И. Козиной. М., 2000.
2. Козина И. Реструктурирование рынка труда и каналы мобильности // Занятость и поведение домохозяйств: адаптация к условиям перехода к рыночной экономике в России. М., 1999. С. 172–201.
3. О порядке проведения мероприятий социально-профессиональной адаптации и обеспечения занятости военнослужащих, подлежащих увольнению в запас, граждан, уволенных с военной службы и членов их семей. Приказ Минтруда России от 5 апреля 2001 г. — Ст. 1.1.
4. Положение об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения от 13 января 2000 г. — Ст. 4.
5. Постановление Правительства РФ от 22 июня 1999 г. №659 «О мерах по поддержанию занятости населения» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1999. № 26. Ст. 3184.
6. Разъяснения о порядке определения размеров стипендий и размеров пособия по безработице // Закон о занятости населения в Российской Федерации от 7 августа 2000 г.

4.7. ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГЛАЗАМИ КОНСУЛЬТАНТА

С начала 90-х гг. в стремительно меняющейся России четко обозначились новые направления деятельности и/или новые технологии. Это относится к производству товаров, к предоставлению услуг, изменившим само содержание и стиль деловых отношений в нашей стране. К этому можно относиться по-разному, но сам факт состоялся, а ситуация продолжает развиваться. Естественно, речь идет о западном опыте, который Россия начала осваивать и ассимилировать.

Вот на этом-то пути нас подстерегали и подстерегают стереотипы знаний и опыта, привычек и представлений, оставшиеся от прежней профессиональной и шире – социокультурной жизни и столкнувшиеся с новыми ее условиями и реальностью.

Одним из новых для страны видов деятельности стал рекрутинг – подбор необходимого персонала по заказам различных компаний. Сформировавшийся (вначале западными компаниями) запрос потребовал известной специализации, и за короткое время в одной только Москве появилось около трехсот агентств, профессионализирующихся на подборе персонала.

О новизне этого вида профессиональной деятельности говорит до сих пор непривычное и не устоявшееся для делового российского уха название профессии: соответствующие агентства и их деятельность называются и рекрутерскими, и рекрутментскими, и рекрутинговыми¹; а специалист в сфере подбора персонала именуется то рекрутером, то рекрутёром, а то и вовсе рекрутом, меняя сам смысл этой деятельности с точностью до наоборот.

И если на Западе эта профессиональная деятельность социально востребована уже несколько десятков лет и имеет достаточно строгие, принятые предпринимателями-клиентами технологии (правила игры) взаимодействия с рекрутерскими агентствами, то в России в большинстве организаций сохранилась традиционная система принятия персонала на работу через отделы кадров. Когда самыми значимыми для оценки были проверки «первого» отдела, сведения, почерпнутые из трудовой книжки будущего работника, и, разумеется, пресловутые связи и знакомства. Эта система сохранилась, несмотря на то, что существенно изменились формы собственности, динамика функционирования и развития предприятий, отношения и связи, а главное, сам смысл и содержание их деятельности.

Попытаемся дать типологию российских компаний по их работе с рекрутинговыми агентствами (из опыта автора), разделив их на три вида.

· *Организации, знакомые с ведущими рекрутинговыми агентствами, их компетенцией и возможностями, имеющие определенный опыт работы с ними;*

¹ Кальки с английского.

· *Организации, осведомленные о деятельности профессиональных рекрутинговых компаний и имеющие некоторый опыт взаимодействия с ними;*
· *Организации, «наслышанные» и «начитанные» о профессионализации услуг по подбору персонала.*

Рассмотрим их по порядку.

1. Организации, знакомые с ведущими рекрутинговыми агентствами, их компетенцией и возможностями, имеющие определенный опыт работы с ними.

К таким компаниям относятся крупные коммерческие банки, коммерческие (преимущественно торговые) фирмы, холдинги. Это относительно новые компании на российском рынке. Они создавались в основном молодыми предпринимателями, которые росли вместе со своими компаниями. Часто они либо обучались за границей, либо тесно взаимодействовали (например, будучи дилером известной западной фирмы) с иностранными партнерами. Естественно, они перенимали их опыт, в том числе технологии деятельности, не только в торговле. На определенном этапе развития они осознавали, что изначально набранные сотрудники в лице родственников и бывших однокашников уже не способны справиться с растущим бизнесом, с конкурентами. Требовались профессионалы с опытом, идеями, адекватными личностными качествами. Они находились в банках данных рекрутинговых агентств.

Такие организации великолепно понимают, зачем они обращаются к рекрутинговым агентствам, существенно экономя собственные ресурсы, особенно, когда поиск нужного специалиста затягивается. Такие компании, как правило, способны четко сформулировать, в каком именно персонале они нуждаются и какие проблемы и задачи намерены решать с его помощью. В рекрутере они ищут консультанта-эксперта по рынку труда, по оценке реальных кандидатов – претендентов на вакантные позиции, уровню их заработной платы, их способностям и возможностям. Структура и функции бывших отделов кадров в этих организациях существенно изменились или построены заново: задачи «первого отдела» и задачи собственно работы с персоналом теперь разделены. Поиском и подбором, оценкой и рациональной постановкой, тренингами профессионального и личного роста и даже возникающими конфликтами теперь занимаются менеджеры по персоналу (часто это профессиональные психологи).

С такими компаниями у рекрутинговых агентств выстраиваются «симметричные», уважительные партнерские отношения: обе стороны стараются следовать оговоренным в договорах нормам, возникающие проблемы обсуждаются, в сложных ситуациях находят компромиссы.

2. *Организации, осведомленные о деятельности профессиональных рекрутинговых компаний и имеющие некоторый опыт взаимодействия с ними.* Это в основном организации мелкого и среднего бизнеса, зачастую еще более молодые и менее опытные на российском рынке. Столкнувшиеся с проблемой

поиска квалифицированного персонала, они пытаются обращаться к специалистам. И тут начинаются проблемы.

Первая из них характеризуется отсутствием четких представлений у заказчика, какие именно специалисты и для решения каких задач ему требуются. Выглядит такой заказ примерно так: «Что-то мы двигаться вперед перестали, нам бы менеджера какого-нибудь, чтобы разобрался в нашем деле, двинул бы его, прибыль увеличил, престиж на рынке поднял, имидж...» На вопрос, где следовало бы поискать такого специалиста, называются крепкие, известные на рынке фирмы-конкуренты. А на вопрос, во сколько же заказчик намерен оценить работу этого «менеджера», следует ответ: «Ну, как себя покажет». Естественно, следующий вопрос о мотивации такого специалиста, переходящего на работу в более слабую и неизвестную фирму с неопределенным заработком, вообще остается без ответа.

Конечно же, рекрутер, будучи специалистом-консультантом по рынку труда, при проведении подобных переговоров пытается формализовать и структурировать требования клиента. Это делается не только для собственного уяснения проблем заказчика (иначе невозможно даже начать работу по поиску), но и для некоторого его просвещения (опять же не вполне бескорыстного), да и просто для нахождения общего с ним языка.

Вторая проблема противоположна первой. Описание потенциального будущего работника формализовано так, что шаг влево-вправо рассматривается буквально как криминал. Если желательный возраст — до тридцати лет, то тридцать пять уже не принимается к рассмотрению, несмотря на все уверения консультанта в полезности реального, уже найденного специалиста. Если требуется опыт работы в продаже запчастей для автомобиля, то кандидат, «съевший собаку» на лаках и красках и зачастую работающий с одними и теми же потенциальными и реальными клиентами, оказывается неинтересным еще до встречи с работодателем.

Консультант-рекрутер стремится и здесь владеть ситуацией, последовательно и гибко проводя предварительные переговоры, формируя адекватный заказ.

Проблема третья. Она возникает уже в ходе выполнения заказа, когда и контракт подписан, и взаимные требования согласованы, и поиск нужного персонала активно ведется, и сроки определены (почти всегда очень срочно!), резюме отобранных кандидатов направляются клиенту. Последний же «почему-то» молчит, не реагирует на недоуменные вопросы и запросы. В таких случаях причина «непонятного» поведения заказчика кроется либо во «внезапном» изменении его требований к профессиональным характеристикам будущего работника (например, потребовался не оговоренный ранее управленческий опыт), либо в решении вопроса силами самой компании, либо (бывает и такое!) в принятии найденного специалистом-рекрутером кандидата и сокрытии этого факта от партнера (эта проблема — уже из разряда этических).

Проблема четвертая — экзотическая. К запросу клиента ни в коем случае не рассматривать кандидатов — Скорпионов по знаку Зодиака («а то наш шеф не любит Скорпионов») или категорическое «чтобы не носил очки» («такая у нас корпоративная культура») иначе, как с иронией (и, разумеется, с отказом от такой работы), отнестись невозможно.

3. *Организации, «наслышанные» и «начитанные» о профессионализации услуг по подбору персонала.* К таким компаниям относятся и некоторые бывшие советские, ныне акционированные российские «монстры», и совсем новые, находящиеся в стадии организации и становления фирмы. Общей для них является удивительная для сегодняшнего дня ориентация на бесплатные (или почти бесплатные) услуги по подбору персонала. Вероятно, их путают с биржами труда или с агентствами по трудоустройству². А, кроме того, кадры, когда-то принимаемые и принимающие по централизованному распределению, неизбежно несут в себе стереотипы отношений: им просто непонятно, за что и почему нужно сегодня оплачивать услуги по подбору персонала.

Отсюда — крайне необязательное выстраивание отношений с рекрутинговыми компаниями. Например, на памяти автора неоднократные потери клиентом присылаемых резюме кандидатов или иных сопроводительных документов. Кроме того, предъявляемые требования к поиску и подбору нужного персонала зачастую строятся (в основном) на проверках возможного криминального прошлого. Узнаете пресловутый «первый» отдел? (Хотя, конечно же, криминализация современного российского бизнеса в какой-то степени объясняет подобные опасения). Как правило, в таких компаниях по-прежнему работают «кадры», ведающие документацией, дисциплиной (слово из почти забытого лексикона), графиками отпусков и др. важными, но не относящимися к собственно оценке профессионализма и личности работающих в компании специалистов.

Или наоборот, как в совсем юных компаниях, специализированного «кадрового» подразделения нет вовсе, а всеми «этими» вопросами занимается, например, секретарь. Характерным диалогом с ним может быть такой. «Алле, это агентство? Мне тут специалиста поручили найти... Вы это можете или нет?» — «Мы бы хотели поподробнее узнать о Вашей компании, о Ваших запросах и проблемах, о том, какие именно задачи вы намерены решать с помощью этого специалиста... Кроме того, мы бы хотели и сами представиться и рассказать о наших особенностях, позиционировании на рынке...» — «Да нет, вы скажите, беретесь или нет, а платить мы будем...» (называется сумма) — «Простите, а с кем мы разговариваем?» — «Ой, ну я как бы секретарь и ме-

² Как биржи труда, так и агентства по трудоустройству в своей деятельности ориентированы, прежде всего, на обращающегося к ним за помощью нетрудоустроенного специалиста. Рекрутинговые же агентства ориентированы на компанию клиента, его запросы и требования.

неджер по персоналу и вообще как бы все тут делаю...» Голос юн и нетерпелив: обзвонить «надо» еще много агентств, поручена серьезная маркетинговая задача, а тут препятствия в виде попытки заинтересованного диалога.

И не вина нашего телефонного абонента, что в сплошных обзвонах попал не совсем в свою профессиональную нишу: просто, вероятно, «его» рекрутинговое агентство столь же юно — ему не более года...

И, тем не менее, как показывает опыт последних лет, профессионализация рекрутинга продолжается. Деятельность рекрутинговых агентств, пройдя различные стадии выживания, а также разброда и шатаний, стабилизируется. Одним из свидетельств тому является продолжение работы Ассоциации консультантов по подбору персонала. Главным же приобретением последних лет стал возросший удельный вес обращения в рекрутинговые агентства российских компаний. За последний год мной и моими коллегами свыше двух третей заказов было выполнено именно от российских клиентов (преимущественно на ведущие позиции топ-менеджмента и профессионалов). Мы убеждены в сохранении этой тенденции и в дальнейшем.

Раздел V. ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5.1. СОЦИОЛОГО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Постановка проблемы

Развитие и эффективность деятельности менеджера и управленческого консультанта неотделима от процесса создания средств управленческой деятельности. В числе указанных средств можно выделить класс специфических средств управленческой деятельности, которые созданы на базе положений социологической науки, – социальные технологии. Особое место среди указанных средств занимают информационные социальные технологии, которые обычно именуется средствами социологической (или социальной) диагностики (ССД). Речь идет о технологиях, прямо ориентированных на подготовку управленческих решений и принципиально отличных от тех информационных исследовательских средств, которые обычно используются в академической науке [Девятко, 1993; Диагностика социальная, 1988; Раппопорт, 1988; Пригожин, 2003; Прохоров, 1990; Щербина, 1993].

Сегодня термин ССД прочно вошел в лексикон менеджеров и управленческих консультантов. Сами эти средства стали неотъемлемым элементом их практической деятельности. Однако перечень ССД, находящихся в распоряжении этих специалистов, все еще очень ограничен, а их качество зачастую далеко от желаемого. Создание новых средств такого типа идет крайне медленно, вслепую (методом проб и ошибок). Кроме того, до сих пор не существует единства взглядов относительно содержания термина ССД.

Формирование арсенала ССД сегодня осложняется: 1) концептуальной непроработанностью и неосмысленностью их специфики (по сравнению с другими информационными средствами); 2) неосмысленностью их предметной специфики; 3) отсутствием принятых представлений о функциях, структуре этих средств; 4) неразработанностью специальной теории и методологии, лежащей в основе создания указанных средств. Кроме того, до сих пор не выделены различные типы ССД, не определены их методологические основания, области и границы применения ССД различных типов.

Ситуация с развитием ССД осложняется тем, что процессы достаточно интенсивного развития указанных средств, выпавшие на период с конца 70-х по конец 80-х гг. и связанные с бурным развитием заводской социологии, в 90-е гг. фактически были прерваны. Только с конца 90-х гг. работа в этой об-

ласти начала постепенно возобновляться в новых условиях. Характеризуя проблемную ситуацию, возникающую по поводу осмысления специфики ССД, можно констатировать:

- во-первых, существенный разрыв между потребностью в таких средствах у менеджеров в сфере УЧР, работающих в современных деловых организациях, и реальным уровнем развития указанных средств;

- во-вторых, отсутствие цельного и обоснованного представления о специфике указанных средств;

- в-третьих, слабую теоретическую проработку структуры и функций указанных средств;

- в-четвертых, отсутствие анализа уже сложившихся разработок указанных средств, подходов к формированию ССД, а также сфер и границ применения различных типов ССД.

Разнобой в понимании специфики этих средств проявляется в том, что социальную (или социологическую) диагностику трактуют: 1) то, как специфический вид деятельности в рамках работы исключительно организационного консультанта; 2) то, как элемент или разновидность специфического средства практической деятельности – социальной технологии (чаще всего трактуя его как средство описания состояния организации); 3) то как синоним комплексного прикладного исследования (или обследования); 4) то как деятельность на стыке науки и социоинженерной практики. Ряд авторов рассматривают ССД как «нетиражируемые», «авторские технологии».

По сей день в этой области остаются нерешенными многие вопросы. Например, что отличает ССД от других информационных (в частности, исследовательских) средств? Являются ли ССД собственно социологическими (предметными) или междисциплинарными средствами? Что отличает ССД от междисциплинарных средств диагностики, апеллирующей к общей теории управления? Каково соотношение этого понятия с понятием «социальная технология»? В чем специфика ССД по сравнению с «социологическим исследованием» и есть ли вообще такая специфика? Кто является пользователем и разработчиком этих средств? Какие типы социологических средств деятельности и по каким основаниям могут быть причислены к собственно социолого-диагностическим? Какие управленческие задачи можно решать с помощью ССД и на описание состояния каких объектов они направлены? Какое место социологическая диагностика занимает в том прикладном направлении социологической деятельности, которое именуется социально-инженерной деятельностью?

Попытке решения поставленных вопросов посвящен данный раздел монографии. В его основу положены технологические и теоретические разработки автора данного раздела в период с конца 70-х до конца 90-х гг. XX в. [Щербина, Садовникова, 1989; Щербина, 1993; Щербина, 1995].

История возникновения социологической (социальной) диагностики.

Определение термина

Обратимся к истории возникновения этого специфического типа информационных средств, к истории данного термина и к проблеме его осмысления. Создание ССД как особого типа информационных средств восходит к периоду второй половины 70-х гг. и связано с разработками двух групп прикладных социологов, обслуживающих область управленческой практики. Речь идет о социологах, находящих в позиции управленческих консультантов и тех, кого обычно именовали заводскими социологами. Первоначально разработкой указанных средств занимались сами практикующие специалисты, затем в ряде отраслей были созданы специализированные центры по созданию социальных, в том числе и диагностических, технологий.

К концу 80-х гг. социологи, обслуживающие управление в разных формах, располагали уже несколькими десятками диагностических методик, ориентированных на решение специализированных управленческих задач. К числу таковых можно отнести диагностические методики, ориентированные на решение следующих задач: формирование организационной стратегии, организационного проектирования и организационной реконструкция, оценка управляемости организации, подбор, расстановка и оценка кадров, формирование и изменение состава коллективов, стимулирование мотивации, решение проблем социальной и профессиональной адаптации, стабилизация коллектива, разрешение конфликтов, снятие социальных напряжений и др. Диагностика начала рассматриваться как важный элемент в системе управленческих решений и служила основанием для определения необходимости и типа планируемых изменений, направленных на изменение состояния или режима функционирования социального объекта.

Что касается самого термина – «социологическая диагностика», то в нашей стране он был впервые применен группой управленческих консультантов на рубеже 70–80-х гг. для определения специфики информационных средств, направленных на определение состояния организации. Позднее этот термин стали использовать и заводские социологи, вписанные в структуру организации, и даже некоторые академические ученые.

Уровень осмысления специфики социологической диагностики

К рубежу 90-х гг. в стране сформировались две точки зрения на природу и специфику средств социологической диагностики.

Первая, достаточно типичная для западной социологии точка зрения связана с естественно-научной (позитивистской) традицией в поведенческих науках. Она достаточно распространена на Западе, но не получила в нашей стране большого распространения в среде социологов-практиков. В наиболее явной форме в России она представлена в работах Г.С. Батыгина и, отчасти, И.Ф. Девятко [Батыгин, 1985; Девятко, 1993]. Типично понима-

ние социальной диагностики, даваемое Г.С. Батыгиным. Рассматривая в качестве объекта диагностики социальный объект (человека, социальную группу, другие формы социальной общности), он прямо апеллирует к позитивистской традиции в философии (Р. Карнап), богатой психологической, особенно бихевиористской (А. Толмен, Г. Халл, Г. Олпорт), и достаточно развитой собственно социологической (П. Лазарсфельд) традициям. Социальную диагностику он трактует как универсальный для науки и практики процесс классификации социальных объектов по разным основаниям. Признаком последней является то, что описание конкретного социального объекта здесь происходит через «эмпирически наблюдаемое» поведение, но его сущностные характеристики опознаются и осмысляются с помощью (и в терминах) «ненаблюдаемого поведения» или «промежуточных переменных» [Батыгин, 1986, с. 105–106.].

Другая, существенно отличная от первой, точка зрения сформировалась в среде управленческих консультантов. Она восходит к традициям понимающей социологии. Она получила гораздо большее распространение в нашей стране и наиболее полно представлена в работах А.И. Пригожина и Ю.А. Прохорова. [Пригожин, 1989; Пригожин, 1990; Прохоров, 1990]. Это понимание социологической диагностики, родившееся у организационных консультантов, действующих в рамках субъективистского или «проблемного подхода», оно часто выражается в форме медицинских метафор.

Под социальной диагностикой здесь обычно понимается разновидность комплексного исследования (обследования), направленного на выявление состояния специфического социального объекта — организации. Ее цель определяется как связанная с процессом выявления «симптомов организационной патологии» и «болевых точек организации». Содержание этого процесса связывается с выявлением проблем, возникающих у управленцев, в процессе функционирования и развития организации. В этой версии социальная диагностика описывается как «процесс постановки диагноза», а иногда как разновидность или элемент социальной технологии. Иногда она определяется как «авторская социальная технология». В качестве основных методов получения информации об объекте обычно рассматриваются результаты фокусированного неформализованного интервью с ключевыми фигурами организации и игровые методы; в качестве дополнительных — анализ документов и статистики.

Социологическая (социальная) диагностика здесь связывается только с деятельностью социолога-практика, причем только одного типа — управленческого консультанта, в достаточно узкой сфере — системе управления. Сфера применения связывается с одной из областей управленческой деятельности — управленческим консультированием. При этом принципы понимающей социологии, положенные в основу специфического типа диагностических методик, здесь абсолютизируются. [Диагностика социальная, 1988].

Среди сторонников этой точки зрения существует ряд существенных разногласий. Одни социологи рассматривают диагностику как разновидность комплексного исследования, другие — как высшую фазу исследования, третьи — как деятельность на стыке исследования и социальной инженерии. Некоторые трактуют ССД как элемент социальной технологии, другие как тип социальной технологии. Одни сводят сущность диагностики к выявлению причин и условий возникновения социальной патологии, другие — к выявлению симптомов социальной патологии.

Достоинством данной точки зрения является то, что ССД связывается с областью практической деятельности, напрямую связывается с управленческой деятельностью, рассматривается как направленная на решение проблем функционирования и развития социального объекта. К числу недостатков можно отнести: ограничение перечня объектов диагностики лишь одним типом социального объекта — организацией; существенное сужение перечня задач ею решаемых; абсолютизация принципов лишь одного из подходов, сложившихся при формировании ССД.

Что касается взгляда на социальную диагностику социологов-позитивистов, то заслуживающим внимания представляется то, что они рассматривают в качестве объекта диагностики социальные объекты различных типов и фиксируют механизм опознания состояния социального объекта или типа патологии. Вместе с тем этот подход фактически игнорирует прикладную, собственно управленческую специфику ССД и рассматривает эти средства как универсальные для науки и практики. Кроме того, здесь абсолютизируется роль естественно-научной методологии.

Сторонниками обеих точек зрения сделано немало для осмысления специфики социологической диагностики как процесса, однако обоими группами социологов игнорируется описание социальной диагностики как специфического средства деятельности. Остается неясным, в чем же состоит социальная специфика указанных средств? Как они соотносятся с другими управленческими средствами? Каковы их функции и структуры? Каковы должны быть требования к разработке указанных средств? Чем отличаются ССД от диагностических средств, созданных в рамках других наук (например, экономики, психологии или социальной психологии)? Без ответа на эти вопросы интенсивное развитие указанных средств и самой социоинженерной деятельности невозможно.

Специфика, функции и структура ССД

Попытаемся ответить на эти вопросы и решить следующие задачи:

- 1) определить наиболее существенные черты и свойства, которые отражают специфику ССД и позволяют отличить эти средства от диагностических, созданных на базе и в рамках других предметных областей;
- 2) определить специфику средств социологической диагностики от средств проведения социологических исследований;

- 3) определить структуру ССД и функции указанных средств;
- 4) уточнить сферу применения ССД;
- 5) классифицировать подходы и основные типы ССД по наиболее существенным основаниям.

Положения, лежащие в основе воссоздания свойств ССД

При решении задачи, связанной с определением специфики ССД и определением значимых черт, характеризующих специфику средств этого типа, мы исходили из того, что:

1) формирование ССД в социологии есть объективный и закономерный процесс, диктуемый логикой развития любой науки, достигшей определенного уровня зрелости и претендующей на выход в сферу преобразующей практики;

2) ССД принадлежат к более широкому классу информационных средств, используемых в сфере преобразующей практической деятельности и, следовательно, они должны отвечать тем универсальным требованиям к средствам диагностики, которые сложились в других науках;

3) ССД, как и другие диагностические средства, формируются в рамках предметной специфики своей науки, в данном случае в рамках социологической. Отсюда эти средства должны отвечать требованиям, обусловленным спецификой предметной сферы этой науки.

5) ССД должны рассматриваться в качестве одного из типов широкого класса специфических социологических средств, используемых социологами в практике управленческой деятельности, — социальных технологий и, соответственно, отвечать всем требованиям, предъявляемым спецификой этих средств;

6) требования к ССД должны рассматриваться как обусловленные требованиями того типа управленческой практики, в которой они применяются. Речь идет о той ее сфере, которая в научной литературе обозначена как социальная инженерия. Разные версии последней в существенной степени определяют требования к различным типам ССД.

Предложенная концептуальная схема дала возможность реконструировать и воссоздать специфику ССД, определить требования к разрабатываемым средствам этого типа.

Черты ССД, определяемые их принадлежностью к классу диагностических средств

Рассмотрение понятия «диагностика» (Д.) как более широкого, родового по отношению к понятию «социологическая диагностика», позволило выявить ряд общих черт и общих закономерностей их развития, характерных. Анализ представлений о диагностике, сложившихся в разных предметных областях деятельности (медицина, техника, психология, агрономия и др.) показывает очевидные и достаточно существенные различия в понимании специфики диагностики, которые обусловлены множеством факторов, среди которых:

1) различие предметных сфер, где диагностика формировалась (технические науки, медицина, психология, химия, геология и др.);

2) различие типов диагностируемых объектов (машины и механизмы, организм, личность и др.);

3) различие типов практических задач, решаемых в рамках диагностики (устранение технических неполадок, лечение, выбор оптимальной сферы использования объекта и др.);

4) различие сферы применения диагностических средств. Так, например, функция психодиагностики, применяемой в медицине, — выявление типа заболевания человека; а в сфере образования и спорта — это выявление сфер деятельности, где использование данного человека наиболее перспективно.

Анализ диагностических средств, созданных в рамках различных предметных областей, показывает, что можно выделить ряд сходных черт в понимании специфики диагностических средств и даже некоторые общие закономерности развития указанных средств. Из проведенного анализа очевидно, что:

1) диагностика везде рассматривается как информационное средство, применяемое именно и только в сфере практической деятельности;

2) диагностика, несмотря на междисциплинарность многих сфер практической деятельности, как правило, создается в рамках и на базе предметных дисциплин;

3) практически во всех развитых науках, имеющих выход в сферу преобразующей практики, выделяются как минимум три достаточно различных понимания сущности диагностики;

4) можно проследить некую общую логику развития указанных средств. [Даштанянц, 1970; Блейхер, 1986; Братусь, 1988; Психодиагностика, 1988; Собчик, 1990].

Анализ, в частности, показывает, что во многих развитых науках, имеющих выход в преобразующую и корректирующую практику, Д. трактуют:

1) как процесс (или необходимую функцию) в рамках практической деятельности;

2) как инструмент или средство деятельности, необходимое для реализации диагностической функции;

3) как специальное направление деятельности, связанное с разработкой указанных средств.

При этом, хотя эти взгляды на диагностику взаимно не исключают друг друга, понимание феномена диагностики существенно меняется, а частота употребления указанных определений практикующими специалистами различна и во многом зависит от уровня развитости той науки, где диагностика сформирована.

Диагностика как процесс

В этой версии Д. трактуется как процесс получения информации о состоянии объекта, функционирующего в рамках более широкой системы. Конеч-

ная цель этого процесса — определение готовности или способности объекта выполнять предписанные функции, выявление дисфункций (типа патологии), с целью определения необходимости (и типа) осуществления последующих корректирующих воздействий на его состояние, режим его функционирования или развития. В медицинских терминах речь идет о процессе постановки диагноза. Это самое распространенное определение Д. Оно типично для любой области практической деятельности, независимо от уровня развития науки, на базе которой она сформирована. Определение диагностики здесь всегда дается с позиций практикующего специалиста (врача, инженера, психолога-консультанта, управленца). Применительно к социологической диагностике в системе управления таким специалистом может выступать социолог, включенный в практическую управленческую деятельность и работающий в режиме менеджера или управленческого консультанта.

Процесс диагностики здесь осуществляется в двух режимах: а) в поисковом полуисследовательском режиме; б) в режиме высоко технологизированной и стандартизированной деятельности.

А. Режим поисковой полуисследовательской диагностической деятельности характерен для недостаточно развитых наук, где знания о природе объекта не достаточно полны, а отработанные средства диагностики не созданы. Акцент в этой деятельности обычно делается не на отработанной процедуре (последняя часто вообще отсутствует), а на личности диагноста (его таланте и квалификации). Такое понимание диагностики возможно при любом уровне развития науки, в рамках и на базе которой некто осуществляет диагностику. Эта точка зрения наиболее явно представлена в медицинской литературе, но присутствует и в других предметных областях. Обычно она связывает процесс диагностики с выявлением причин и условий возникновения патологии [Даштанянц, 1970].

Перед диагностом ставится по существу исследовательская задача — выявить не только, что происходит с объектом, но и ответить на вопрос, почему это происходит. В таком случае диагностика предстает как процесс, во многом опирающийся на полунтуитивные методы и дающей простор для интерпретаций полученных данных. Результат диагностики во многом зависит от качеств диагноста и не может быть повторен другим диагностом. Эта деятельность требует высокой квалификации, воображения, таланта от диагноста. Диагност же здесь сочетает в себе черты исследователя, специалиста-практика и разработчика диагностических средств. Средства постановки диагноза (если таковые имеются) играют в этой схеме вспомогательную роль.

Очевидно, что такой режим диагностики мало пригоден в сферах развитой прикладной деятельности. Однако такая точка зрения на процесс Д. является оправданной и даже доминирующей в тех областях науки и практики, где знания о природе объекта не вполне сформировались, четкие представления о симптомах и типе патологии не наработаны, алгоритм поста-

новки диагноза не выработан. Но в той или иной степени этот взгляд на Д. представлен во всех областях человеческой практики. Дело в том, что любой практикующий специалист сталкивается с типами дисфункций, признаки которых и причины их возникновения мало известны. Именно в этом случае процесс постановки диагноза является фактически исследовательским процессом, а сама процедура и определение симптомов — поисковой деятельностью.

В социологии эта точка зрения наиболее явно представлена в работах А.И. Пригожина. По мнению последнего: а) личность диагноста во многом предопределяет результаты диагностики; б) социологическая технология диагностики не является полноценной технологией — это гибкая и постоянно изменяемая «авторская технология»; в) разработчик и пользователь — одно и то же лицо; г) специфическая черта таких технологий состоит в том, что передача ее другому специалисту проблематична. Последняя не может быть легко воспроизведена другим лицом; д) итоги диагностики, полученные на этой основе двумя диагностами, будут существенно различаться на одном и том же объекте.

Б. Диагностика в режиме технологизированной и стандартизированной деятельности предполагает более высокий уровень развития базовой науки и практики. Она основывается на использовании готовых проверенных и надежных диагностических средств.

Использование такого понимания диагностики как процесса предполагает, что наукой наработаны определенные представления об объектах данного класса; тип данного типа патологии и его симптомы известны; отработаны алгоритмы ее выявления. В этом случае диагност опирается на отработанную процедуру Д. Работа в этом режиме не требует от субъекта диагностики особых талантов и квалификации, но гарантирует (при соблюдении заданных технологических стандартов) обоснованный, надежный и сопоставимый результат. Недаром в медицине процедурой диагностики по отработанным методикам часто занимаются лаборанты.

Эта точка зрения не рассматривает в качестве задачи диагностики выявление причин возникновения патологии в объекте. Она сводит процедуру диагностики к процедуре определения уже известных симптомов патологии или совокупности признаков, образующих синдром патологии данного типа. Постановка диагноза сводится к идентификации наблюдаемых признаков с известным синдромом данного типа патологии. Такой тип диагностики широко используется практикующими специалистами во многих направлениях практической деятельности в развитых предметных областях. Он широко применяется в медицине, психологии, технике [Собчик, 1990]. Именно такой взгляд на процесс диагностики, делающий акцент на существование отработанных и хорошо алгоритмизированных средств (социальных технологий), представляется нам наиболее перспективным.

Оба эти взгляда характерны и для практической деятельности в управлении. Так, известный специалист в области управления системщик Р. Аккофф, с одной стороны, указывает на то, что всю процедуру диагностики системы управления (понимаемой им в соответствии с первой моделью Д.) нельзя формализовать и технологизировать. С другой же стороны, он отмечает, что процедура выявления симптомов патологии или типа проблем, возникающих в системе управления, вполне поддается алгоритмизации [Аккофф, 1982].

Итак, сами различия в понимании задач диагностики как процесса во многом определяют требования к специфике средств диагностики. В связи с этим рассмотрим две точки зрения на процедуру диагностики, сложившиеся в дисциплинах с развитой прикладной сферой и попытаемся связать их с требованиями к диагностическим средствам. Создание отработанных средств диагностики является, на наш взгляд, одним из важных и необходимых условий дальнейшего развития прикладных направлений в рамках любой науки и именно с развитием указанных средств и связано второе определение Д.

Диагностика как средство деятельности

Трактовка Д. как специфического средства деятельности оказывается в центре нашего внимания. Речь идет о Д., как инструменте деятельности (специфической информационной технологии), с помощью которого данный процесс может быть осуществлен в оперативные сроки, качественно, при соблюдении предписанных процедур. Здесь определение Д. может быть дано как с позиций практикующего специалиста, выступающего пользователем указанных средств, так и с позиций разработчика указанных средств. Это определение Д. гораздо менее распространено.

Само создание указанных средств есть показатель более высокого уровня развития науки и практики. Введение такого определения Д. предполагает, что данная наука уже достигла определенного уровня зрелости; что она располагает достаточным объемом знаний для создания диагностических средств, а практики обладают определенным опытом для алгоритмизации и стандартизации наиболее эффективных методов получения информации. Разработка указанных средств тоже осуществляется в двух режимах.

Первый режим деятельности характерен для ситуации, когда разработчик диагностического средства одновременно является его пользователем. Он типичен для начальных стадий развития любой прикладной науки, а также для некоторых сфер прикладной науки, где нет разделения труда на разработчиков и пользователей. Диагност здесь разрабатывает средства диагностики и сам адаптирует их к новым условиям. Поэтому в среде социологов-консультантов часто используется термины: «нетиражируемые», «авторские» или «мягкие технологии». Очевидно, что такая позиция разработчика технологий не способствует развитию практической деятельности в рамках любой науки. В социологической управленческой практике эта позиция наиболее типична для социологов, находящихся в позиции управленческих консультантов.

Второй режим деятельности связан с ситуацией, когда в рамках прикладной науки сложилось разделение труда между разработчиком диагностических средств и их пользователем. Такой режим деятельности характерен для более высокой стадии развития науки, когда возникает разделение труда между разработчиком диагностических средств и их пользователем. В этих условиях возникают более жесткие, высоко алгоритмизированные, легко тиражируемые и надежные средства, существенно расширяющие круг пользователей. Формирование направления деятельности, связанного с созданием средств Д., ведет, во-первых, к повышению качества и надежности указанных средств, во-вторых, к возможности тиражирования указанных средств, способствуя развитию управленческой практики. В российской заводской социологии в 70–80-х гг. XX в. были достаточно типичны не только процессы формирования указанных средств, но даже процессы формирования отраслевых центров по разработке указанных средств. Именно с ними были связаны процессы формирования той группы специалистов, которых сегодня именуют менеджерами по УЧР. В настоящее время перед прикладной наукой стоит проблема возрождения таких центров в новых условиях.

Диагностика как специальное направление деятельности

Указанный взгляд на диагностику тесно связан с взглядом на диагностику как на средство деятельности. Здесь под Д. понимается специфическое направление деятельности по созданию указанных средств. Такое определение Д. является наименее распространенным и всегда дается с позиций разработчика диагностических средств. Оно трактует Д. как специальное направление деятельности, возникшее на стыке фундаментальной науки и практической деятельности. Его использование предполагает достаточно высокий уровень развития не только фундаментальных, но и прикладных исследований, проявляющийся, в частности, в отмеченном выше четком разделении труда на разработчиков и пользователей ССД. Это типично для наук с очень высоким уровнем развития. Предполагается, что такое разделение труда уже давно сложилось, а сама деятельность по разработке указанных средств профессионализировалась и институционализировалась.

Именно с возникновением и обособлением этого направления деятельности обычно связывается интенсивное развитие надежных диагностических средств. При этом ориентация на высокий уровень качества и профессионализации деятельности в сфере создания указанных средств на определенном этапе развития обычно приводит к тому, что здесь рано или поздно происходит процесс осмысления специфики указанных средств и формируется теоретико-методологическая основа, являющаяся отправной точкой для их интенсивного развития. Такие процессы типичны для многих развитых наук [Даштанянц, 1970; Блейхер, Крук, 1986; Братусь, 1988; Психодиагностика, 1988; Собчик, 1990].

Что касается социологии, то процессы формирования теоретико-методологической основы развития указанных средств находятся здесь в эмбри-

ональном состоянии. Однако именно проблема осмысления специфики указанных средств применительно к социологии и создание теоретической основы для развития указанных средств представляются нам наиболее важной и актуальной задачей.

Специфика диагностических средств по сравнению со средствами исследовательской деятельности

Опираясь на анализ диагностических средств, сформированных в рамках развитых наук, мы попытались определить типичные черты диагностических средств. Во-первых, речь шла о выявлении черт, сходных с другими информационными средствами, в первую очередь, со средствами проведения исследований. К числу сходных черт нами были отнесены такие, как:

- 1) формирование указанных средств на базе знаний, сложившихся в определенной предметной области науки;
- 2) общая ориентация на получение информации об объекте определенного типа (классе объектов);
- 3) использование при разработке единых методических приемов, разработанных в рамках данной науки и общих теоретических положений.

Во-вторых, итогом анализа стало выявление специфики диагностических средств по сравнению с исследовательскими средствами. Ниже нами приводится таблица (табл. 1), фиксирующая наиболее важные черты, отличающие диагностику от средств исследования.

Очевидно, что если ССД действительно относится к классу диагностических средств, то все эти черты должны быть присущи и этим средствам.

Черты ССД, определяемые их принадлежностью к собственно социологическим информационным средствам

Второй подсистемой, задающей требования к ССД, выступает предметная специфика социологии как науки, в рамках которой формируются эти средства. Необходимость определения требований к ССД, обусловленных их принадлежностью к информационным средствам, созданным в рамках социологической науки, очевидна. Проблема плохой артикулированности предметной специфики социологии реальна и хорошо известна. Нерешенность этой проблемы часто выливается в то, что диагностические средства, позиционированные некоторыми авторами как социально-диагностические (А.И. Пригожин), на практике мало отличаются от тех, которые другими авторами определяются как средства междисциплинарные или построенные на принципах системной методологии (В.Ш. Раппопорт) или в рамках предмета психологии. Требования, обусловленные предметной спецификой, необычайно важны с практических позиций, особенно для менеджера в системе УЧР. Здесь, в условиях работы в крупной деловой организации, построенной на принципе жесткого разделения труда, часто возникает проблема пересечения функций, направлений и областей деятельности социолога, психолога, экономиста и др.

Таблица 1. Специфические черты средств диагностики по сравнению со средствами проведения исследования

Параметры диагностики	Средства проведения исследования	Средства диагностики
Сфера применения	Академическая наука	Преобразующая и корректирующая практика
Объект	Группа объектов одного класса	Единичный объект
Цель	Получение принципиально нового знания об объектах данного класса	Получение информации, необходимой для решения вопроса о необходимости изменения в состоянии (режиме работы) конкретного объекта
Функция	Расширение существующих представлений о природе и поведении объектов данного класса	Прогнозирование поведения конкретного объекта; принятие решения о необходимости вмешательства в его состояние (режим работы)
Результат	Изначально непредсказуем	Итоги диагностики изначально ограничены спецификой данного средства и заложены в процедуре используемого диагностического средства
Содержание деятельности	Выявление общего, типичного или закономерного в природе, строении или поведении объектов данного класса	Выявление специфичного и уникального в конкретном объекте, того, что отличает его от других объектов данного класса
Специфика взгляда на объект	Описание отдельных сторон или черт поведения объекта	Описание объекта как целостности
Ключевая функция	Расширение знаний об объектах данного класса	А. Предсказание поведения (состояния) конкретного объекта. Б. Оценка его поведения, (деятельности, режима функционирования или через призму выполняемых им функций)
Отношение к информации	Любая новая информация об изучаемых объектах важна и самооценна	Избыточная информация вредна. Информация нужна ровно столько и такой, чтобы решить конкретную практическую задачу
Требование к процедуре	Стремление к полноте описания объекта и достоверности информации, предполагающее относительную сложность процедуры получения информации	Стремление к простоте и удобству эксплуатации
Время, затрачиваемое на получение информации	Чем больше, тем лучше	Оперативность получения информации как важнейшее требование (иногда даже ценой снижения достоверности)
Использование дублирующих методов получения информации	Приветствуется	Исключается
Элемент творчества	Не повторяющаяся, поисковая, сугубо творческая деятельность	Повторяющаяся, рутинизированная деятельность
Возможность технологизации процедуры	Не поддается алгоритмизации, технологизации и тиражированию	Высоко алгоритмизированная, технологизированная, процедура, изначально ориентированная на тиражирование
Интерпретация полученных результатов	Обязательна. Является неотъемлемым компонентом всякого исследования	Минимизируется. В идеале совсем исключается, поскольку заложена в самой процедуре диагностики
Представление о норме	Отсутствуют, так как любое знание самооценно	Представление о норме обязательно присутствует (в явной или латентной форме) у практикующего специалиста
Требования к лицу, получающему информацию	Требуется высокий уровень квалификации, талант, фантазия	Не требует высокого уровня квалификации, фантазии и особого таланта, но обязательно требование к соблюдению технологии

Нельзя сказать, что попытки определения социологической специфики управленческой деятельности в организации совсем игнорировались в социологии управления. Однако проблема социологической специфики ССД осложняется тем, что по поводу определения предмета и специфики социологии как науки сегодня не существует единства взглядов. Разногласия по этому вопросу во многом определяют и дискуссии о социологической специфике ССД.

Неудовлетворительной с точки зрения практических задач управления мне представляется неоднократно возникавшая и достаточно модная в последние годы точка зрения, предполагающая в качестве важного признака предметной специфики социологии ее изначальную междисциплинарность. Применительно к деятельности социолога в системе управления на этой основе в 70–80-х гг. даже была создана специальная управленческая теория, именуемая «теорией социального управления». Последняя выделяла в качестве предмета изучения всю сферу социальных отношений в организации и межорганизационном пространстве. Однако выделенная таким образом предметная область практически совпадала со всей сферой управления и не решала проблему предметной определенности. Оставляя за кадром полемику по этому вопросу, отмечу лишь, что такое понимание социологической специфики деятельности не позволяет социологу определить сферу своей деятельности в деловой организации по сравнению с другими специалистами, работающими в системе управления.

Примерно по тем же причинам в основу такой идентификации не может быть положено и достаточно модное сегодня выделение так называемых «социальных проблем». Последние нередко рассматриваются как основание для определения специфики ССД. Дело в том, что уже на уровне базового определения любая проблема является социальной на том основании, что ее носителем всегда (и независимо от ее содержания) выступает человек, а сама она не имеет онтологического статуса и является отражением в сознании человека того, что он воспринимает как препятствие. На этой основе также невозможно провести четкую границу между ССД и средствами диагностики в управлении, созданными в рамках других предметных областей.

Достаточно часто специалисты пытаются вывести предметную специфику ССД из специфики объекта, подвергаемого диагностике. Они видят социологическую специфику Д. в том, что объектом их управленческого воздействия выступают социальные целостности: индивиды, целевые социальные группы (коллективы) и другие типы социальных общностей (например, организации). Очевидно, что эти объекты применительно к ССД действительно могут рассматриваться в качестве объектов социологической диагностики. Однако те же самые объекты могут рассматриваться как объект диагностики и управленческих воздействий и представителями многих других дисциплин – психологов, экономистов, политологов, культурологов, экологов и др.

Столь же бесперспективными представляются мне достаточно распространенные попытки определить специфику социолого-диагностических средств (например, по сравнению с психологами) на основе специфики используемых методов получения социальной информации. Следуя этой логике, к психологической диагностике в управлении могут относиться методики, использующие психологические тесты, а к социологической – лобовые анкетные опросы. Однако вряд ли кому-либо придет в голову считать методику математической на том основании, что в ней используются математические методы.

При определении предметной социологической специфики ССД мы исходили из представления, что в центре внимания социологов практически всегда оказываются представления о социальном порядке и социальной организации и тесно связанные с ними понятия «социальный институт» и «институционализация» [Вебер, 1990; Гидденс, 1999; Парсонс, 2000; Луман, 1994; Современная социальная теория, 1995].

Именно рассмотрение человека или социальной общности в контексте институциональных требований принципиально отличает собственно социологический ракурс взгляда на социальный объект от взгляда психолога, социального антрополога, политолога, экономиста (исключение, пожалуй, составляет лишь, социологизированная версия экономики, которая именуется обычно «институциональной экономикой») [Менар, 1996; Уильямсон, 1996].

Впервые мы предложили логику решения этой задачи еще в начале 80-х гг. XX в. Она была использована при решении проблемы формирования на базе социологического подразделения одной из первых служб персонала в стране в крупной транспортной организации Москвы. Решая задачу определения функций и направлений деятельности этой службы и определения ее места среди других специализированных функциональных служб предприятия (построенных, в основном, по предметному принципу), мы попытались связать эту задачу с определением предметной специфики деятельности социолога в системе управления деловой организации [Шербина, Садовникова, 1989]. В основу нами были положены позиции социологии организаций – специальной социологической теории в составе общей теории организаций (версия Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина и А.И. Пригожина).

Указанная дисциплина рассматривала организацию как многофункциональный, целевой, жестко структурированный и гетерогенный социальный институт, выделяющий различные подсистемы социальной регуляции поведения и деятельности. Деятельность социолога в позиции управленца рассматривалась нами как специализированная менеджерская (в современной терминологии) деятельность, ориентированная на обеспечение декларированных институциональных целей организации (целевой функции) предметными средствами социологии. Она описывалась в привязке к подсистеме регуляции поведения людей, традиционно именуемой в теории организаций

«социальной организацией предприятия», причем в той ее редакции, которая восходит к социотехническому подходу. Соотнесение задач, вытекающих из базовых подсистем социальной организации (формальная и неформальная организация) в сочетании с различными ракурсами социальной регуляции (межорганизационное пространство, внутриорганизационное пространство, индивид), позволили выделить возможные направления социологической деятельности в деловой организации, не пересекающиеся с направлениями других служб.

Таковыми направлениями были:

- 1) сканирование рынка труда (анализ рынка труда);
- 2) кадровый маркетинг;
- 3) разработка кадровой стратегии;
- 4) организационное проектирование и реконструкция;
- 5) подбор, расстановка и продвижение кадров;
- 6) формирование организационного ядра;
- 7) оценка персонала;
- 8) формирование и изменение состава трудовых коллективов;
- 9) формирование управленческих команд и командных методов работы;
- 10) стимулирование мотивации работников;
- 11) профессиональная адаптация работников;
- 12) планирование и управление карьерой;
- 13) развитие персонала организации;
- 14) формирование корпоративной культуры;
- 15) реализация программ идентификации работника с организацией;
- 16) социальная адаптация работников;
- 17) создание условий для формирования социальной мобильности в организации;
- 18) поддержание оптимального уровня текучести кадров;
- 19) разрешение организационных и социальных конфликтов и снятие социальных напряжений;
- 20) создание системы эффективных деловых коммуникаций.

Наличие указанных признаков позволяет:

- во-первых, безошибочно идентифицировать деятельность социолога в организации с деятельностью менеджера в сфере УЧР;
- во-вторых, точнее определить сферы деятельности социолога, как в рамках этого направления менеджерской деятельности, так и в более широком менеджерском пространстве;
- в-третьих, четко различать уже на уровне задач ССД диагностические средства, созданные и используемые в родственных предметных областях.

Черты ССД как типа социальной технологии

Характеризуя ССД как разновидность социальной технологии, мы должны решить для себя ряд вопросов. В чем состоит специфика социальных тех-

нологий как особого типа средств деятельности социолога в системе управления? Какие требования предъявляются к средствам этого типа и могут ли они быть распространены как на ССД? Какое место занимают ССД в системе средств, именуемых социальными технологиями?

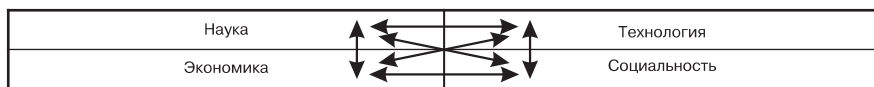
О термине «социальная технология» (СТ). При ответе на эти вопросы мы опирались на те представления о социальных технологиях (СТ), которые уже были ранее сформированы в работах зарубежных (Э. де Боно, А. Маккей, М. Марков, Ритхаржек, Г. Саймон, Н. Стефанов и др.) и отечественных специалистов (В.Г. Афанасьев, Г.А. Антонюк, В.С. Дудченко, А.К. Зайцев, Иванов, Г.Д. Никредин, Патрушев, В.И. Подшивалкина, В.В. Щербина и др.). В современной научной литературе употребление термина СТ обычно связывается с обозначением специфических средств практической управленческой деятельности, созданных либо на базе достаточно широкого перечня социальных поведенческих наук, либо на базе положений социологии и ее специальных социолого-управленческих дисциплин [Антонюк, 1986; Социальные технологии, 1993; Стефанов, 1977; Щербина, 1993; Щербина, 1990].

Характеризуя ССД как специфическую информационную социальную технологию и разновидность управленческой технологии [Журавлев, Карташев, Маусов, 2000; Технологии политической власти, 1994], мы, с одной стороны, исходили из представлений об их принадлежности к числу собственно социологических средств практической деятельности управленца. С другой стороны, мы попытались определить черты, свидетельствующие об их принадлежности к тому широкому классу средств, которые сегодня в любой области практической деятельности именуется технологиями (Т.).

Свойства ССД как разновидности технологии. Возникновение термина Т. тесно связано со сферой материального производства. Здесь технология обычно трактуется «как совокупность методов обработки изготовления и изменения состояния свойств сырья, материала или полуфабриката, осуществляемого в процессе производства продукции». [Технология, 1990, с. 1341]. Именно в этой редакции термин Т., по преимуществу употреблялся и в социолого-управленческой литературе до начала 70-х гг. (Р. Дабин, Дж. Вудворд, А. Райс, Э. Трист, Ч. Перроу) из ряда отечественных специалистов (Н.И. Лапин, В.Г. Подмарков, О.И. Шкаратан и др.).

С середины XX в. термин Т. выходит за рамки сферы материального производства и получает более широкую трактовку. Он начинает применяться к средствам преобразующей практической деятельности, созданным на базе различных предметных областей науки. В современных прикладных исследованиях термин «технология» трактуется очень широко. Типичны такие термины, как: а) биотехнология, б) психотехнология, информационная технология, в) управленческая или координационные технология, г) социальная технология, д) политическая технология, е) технология производства, ж) технология продаж; з) технология банковских операций и др. Применительно к

Таблица 2. Место технологий в организации деятельности в любой из сфер общественной жизни



сфере управления этот процесс связан с осмыслением к началу 70-х гг. специфики и роли различных типов управленческих и координационных технологий (Дж. Томпсон, Г. Саймон и др.). Возникновение термина «социальная технология» (СТ), тесно связанного с практической (консультативной и менеджерской) деятельностью социологов в сфере управления, опирается именно на широкую трактовку термина Т.

В данном контексте характерны мнения А. Маккея и Э. де Боно. А. Маккей рассматривает Т. как принципиально новую форму взаимодействия между наукой и практикой в рамках единой социальной системы. В качестве взаимодействующих элементов единой системы автор выделяет четыре элемента (табл. 2):

а) сферу науки — область человеческой деятельности, кумулятивно производящую новую информацию (принципиально новое знание), где новая информация не исчезает и надстраивается над старой;

б) сферу технологий (читай прикладной науки) — область деятельности, производящую артефакты — продукты, которые время от времени устаревают или разрушаются и заменяются новыми более совершенными;

в) экономику — весьма сложную систему человеческих взаимодействий, использующую в качестве меры обмена деньги; обеспечивает обмен между продуктами деятельности, произведенными разными подсистемами;

г) социальность ее автор трактует как состоящую из людей, которые меняются сами и время от времени меняют набор своих идей, знаний и технологий.

Что касается Э. де Боно, то он, рассматривая роль технолога как представителя особого направления человеческой деятельности, подчеркивает, во-первых, специфику позиции технолога по сравнению с ученым и специалистом, задействованным в сфере преобразующей практики; во-вторых, он акцентирует роль технолога как посредника между наукой и практикой.

Он определяет технолога как импресарио знания, которому надо вложить в создаваемую им технологию, с одной стороны, наработанные наукой знания, а с другой стороны, опыт и навыки, накопленные в сфере преобразующей практики. С этой позиции, развитие любой области деятельности через создание арсенала развитых технологических средств предполагает выделение деятельности технолога в особую область деятельности.

Что касается технологии в широком смысле слова, то под ней сегодня понимается совокупность приемов, правил и действий, обеспечивающих организацию целенаправленной человеческой деятельности, стремящейся к

решению практических в любой ее сфере деятельности. Это, в идеале, специфическое, легко тиражируемое средство организации практической деятельности. Оно рационализирует, алгоритмизирует и стандартизирует любую повторяющуюся целенаправленную преобразующую деятельность и гарантирует (при соблюдении предписанного алгоритма) получение заданного результата. Обязательным условием ее применения является повторяемость и рутинизация функций и направлений деятельности, которые выступают объектом технологизации. Только в этом случае можно обеспечить процедуру рационализации деятельности и гарантировать, в случае соблюдения технологии, заданный результат.

Требования к социальным технологиям (СТ) при таком понимании термина «технология» могут выглядеть примерно так.

1. СТ, как и всякая технология, представляет собой стандартизированное средство решения задач в рамках практической преобразующей (или корректирующей) деятельности и ориентирована на получение заданного результата.

2. Объектом технологизации в СТ выступает человеческая деятельность или поведение, а объектом ее непосредственного воздействия выступает человек, для которого технология выступает в виде предписаний, ограничений, поведенческих норм.

3. СТ предполагает наличие некоего деятельностного стандарта — заданного алгоритма деятельности, фиксирующего последовательность и содержание операций, предполагающих решение конкретной задачи.

4. СТ есть продукт рационализации и алгоритмизации деятельности. Ее создание и использование возможно лишь при условии, когда данное направление деятельности сложилось, повторяется и воспроизводится.

5. СТ, как и всякие жесткие технологии, ориентирована на многократное использование при решении однотипных задач. Сама технология есть некий стандарт, созданный на базе осмысления и алгоритмизации опыта, накопленного в ходе успешных попыток решения задач данного класса.

6. СТ выступает специализированным средством решения конкретной практической задачи в сфере преобразующей практики. Речь идет об особой сфере управленческой практики.

7. СТ не есть просто подробный план (программа) действий, расписывающий порядок и содержание операций, как и всякая технология, СТ выступает в качестве таковой лишь в том случае, когда гарантирует (при соблюдении известного стандарта) получение заданного результата.

8. СТ — это не единственный тип технологии, регламентирующий поведение и деятельность человека (или других типов социальных объектов). Как и любая технология, она выступает средством регламентации поведения и деятельности человека. Даже инструкции по эксплуатации коксовой печи (техническая подсистема) регулируют поведение не коксовой печи, но поведение и деятельность человека, занятого регулировкой печи.

9. Социологическая специфика СТ обусловлена не спецификой социального объекта, на регламентацию деятельности (поведения) которого она направлена, а предметным, собственно социологическим (институциональным) ракурсом взгляда на эту проблему.

10. Использование СТ, как и всяких других технологий, ограничено сферой повторяющихся, рутинизированных задач.

11. Работа с СТ предполагает, что в случае соблюдения предписанного алгоритма деятельности ее пользователю гарантируется получение заданного результата.

12. СТ предусматривает тиражирование и возможность их переноса с одного объекта на другой.

13. СТ, как любые другие технологии, выступают в виде системы норм, поведенческих ориентиров деятельности. В этом качестве технология выступает средством трансляции и воспроизводства профессиональной культуры.

14. Степень жесткости СТ напрямую связана: а) с обеспечением качества получаемого на ее основе результата; б) с возможностью тиражирования данного средства; в) с количеством возможных ее пользователей.

15. Важнейшим требованием к СТ, вытекающим из требования удобства пользователя, является относительная простота, оперативность и воспроизводимость указанной процедуры на другом объекте.

Все перечисленные характеристики СТ в полном объеме могут быть отнесены и к особому типу социальных технологий ССД. Сопоставляя их с социологической (предметной) спецификой социальной технологии, определим социальную технологию как систему стандартных алгоритмизированных, собственно социологических средств деятельности, применяемых в практической управленческой деятельности социолога для решения разнородных типовых задач в рамках деятельности по совершенствованию системы социальной регуляции в организованных системах (социальной организации).

Из сказанного очевидно, что ССД – это разновидность СТ. В этом плане правомочно перенести все требования сформулированные применительно к СТ на ССД как ее разновидность.

Специфика ССД как разновидность управленческой информационной социальной технологии. Идентификация социологической специфики ССД. Очевидно, что СТ – это разновидность управленческих технологий. В свете сказанного перед нами возникают три проблемы:

а) проблема выявления специфики управленческих технологий, к числу которых мы относим СТ;

б) проблема определения специфики диагностических технологий как разновидности управленческих технологий;

в) проблема идентификации социологической специфики ССД.

При решении первой проблемы мы исходили из того, что, во-первых, независимо от области управленческой деятельности, ее содержание фоку-

сируется на проблеме управленческих решений. Полный же управленческий цикл с этой позиции может быть представлен в виде трех элементов: 1) процесс подготовки управленческого решения; 2) процесс принятия управленческого решения; 3) процесс реализации управленческого решения.

Во-вторых, мы попытались определить принципиальную применимость термина «технология» к каждому из трех процессов, входящих в полный управленческий цикл. В рамках такого понимания в этом качестве нами были выделены только два из трех рассмотренных процессов как в принципе поддающиеся технологизации: первый – процесс подготовки решения и третий – процесс реализации решения.

Они и только они выделены как в принципе поддающиеся рационализации, алгоритмизации деятельности и, следовательно, ее технологизации. Именно к ним в принципе возможно применить термин «управленческая технология».

В-третьих, исходя из специфики выделенных областей управленческой деятельности, нами выделены два принципиально различных типа управленческих технологий. Первый тип таких технологий напрямую связан с подготовкой управленческих решений. Он, по-другому, и был обозначен как информационная или диагностическая социальная технология, направленная на подготовку управленческого решения. Второй тип управленческих технологий ориентирован на реализацию уже принятых управленческих решений. Этот тип СТ был обозначен нами как управленческие социальные технологии реализации.

В-четвертых, исходя из определенных выше свойств Т, нами были определены границы применения диагностических технологий в управлении. В качестве сфер деятельности, где было возможно применение диагностических СТ, рассматривались лишь те управленческие задачи и области деятельности, в которых уже сложились устойчивые и постоянно воспроизводимые управленческие функции.

Наконец, решая задачу идентификации ССД с особым, специфическим типом управленческих технологий, мы положили в основу этой идентификации ранее определенный нами перечень управленческих задач, связанных с задачами социолога в системе управления.

В итоге ССД были обозначены нами как разновидность информационных социальных технологий, направленных на подготовку управленческих решений в рамках задач менеджмента в сфере УЧР и Управленческого консультирования в рамках этой области.

Социальная инженерия (СИ) как сфера применения ССД

Специфика содержания прикладной работы социолога в сфере управления принципиально отлична от деятельности социолога в позиции академического ученого. Именно осознание специфики деятельности заставило

ряд зарубежных и отечественных специалистов из числа социологов и представителей некоторых смежных специальностей (социальная философия, социальная антропология, социальная психология и др.) обозначить специфику жанра этой деятельности термином «социальная инженерия» (СИ) [Горянина, Масалков, 1995; Масалков, 1995; Поппер, 1992; Попова, 1988; Социальная инженерия, 1996; Сысоева, 1984; Щербина, 1990; Этюды по социальной, 2002].

Содержание термина СИ

Не ставя целью проследить историю возникновения термина СИ и все смысловые нюансы его употребления, отметим, что сам термин возник еще в 20-е гг. XX в. в США и связывается иногда с именем Э. Паунда, а иногда с именем А.К. Гастева. Термин получил распространение с конца 40-х гг. XX в. и претерпел за период своего существования существенные изменения. [Кравченко, 1990, с. 317–318]. Первоначально он употреблялся как синоним любой прикладной деятельности представителей гуманитарных и поведенческих наук, так или иначе ориентированных на решение практических задач по совершенствованию системы управления. В этот период с СИ связывается с широким спектром управленческих задач. В их число входят задачи разработки глобальных проектов совершенствования системы управления социумом; реконструкция конкретных социальных институтов и организаций; создание средств регуляции поведения, практическая деятельность по обслуживанию системы управления (в масштабе социума, региона или конкретной организации).

Характерно, с одной стороны, причисление к числу глобальных социальных инженеров К. Маркса, а с другой – рассмотрение в качестве социальных инженеров английских социальных антропологов Б. Малиновского и А. Редклифф-Брауна, консультировавших колониальную администрацию на островах Океании [Поппер, 1992; Никищенко, 1986].

Ключевой фигурой в поле СИ в этот период выступает академический ученый-гуманитарий, либо предлагающий проекты реконструкции социума (его социальных институтов), либо создающий средства регуляции поведения, либо консультирующий власти (руководство организаций) по частным проблемам управления.

В период 50–60-х гг. XX в. представление о содержании термина СИ существенно трансформируется. Во-первых, специфика СИ по сравнению с деятельностью ученого в сфере академической науки гораздо более четко артикулируется социальными философами и социологами-теоретиками (К. Поппер, Т. Парсонс, А. Гулднер и др.). Во-вторых, в среде социальных инженеров и теоретиков СИ происходит отказ от распространения представлений о содержании СИ деятельности на прикладную деятельность по обслуживанию управления в масштабе общества. В-третьих, в среде гуманитариев утверждается концепция локальной социальной инженерии, ориентированная на ра-

боту с отдельными социальными институтами или организациями (К. Поппер). В-четвертых, круг социальных инженеров ограничивается, по преимуществу, прикладными социологами управленческой ориентации.

Однако к числу функций социального инженера по-прежнему относят и деятельность разработчиков проектов изменений и разработчиков средств управленческой деятельности (последние были выше обозначены как СТ), и лиц, в той или иной форме обслуживающих управленческую практику.

Третий период начался на Западе с конца 60-х, а в СССР – на рубеже 70–80-х гг. XX в. и далек от своего завершения. Он связан, во-первых, с периодом бурного развития двух направлений прикладной социологической деятельности, связанной с обслуживанием деловых организаций (деятельностью социолога в позиции управленческого консультанта и деятельностью социолога-менеджера). Во-вторых, с процессом принципиального разделения и профессионализации двух направлений деятельности в рамках прикладной управленческой социологии: а) деятельности по созданию средств практической управленческой деятельности; б) непосредственно управленческой практики. В-третьих, с изменением трактовки термина «социальная инженерия». Последний (в условиях, когда происходит процесс разделения деятельности на разработку средств практической деятельности и на осуществление практической управленческой деятельности) связывается именно с квалифицированной деятельностью социолога в позиции управленца или лица, обслуживающего другого управленца-практика.

Формы и уровни современной социоинженерной деятельности и их влияние на требования к ССД

Логика развития СИ в форме управленческого консультирования и менеджмента позволила зафиксировать, что на базе социологии и в рамках управления идут те же процессы, которые привели к разделению труда в развитых науках. Здесь везде произошло выделение трех относительно автономных и взаимодополняющих друг друга направлений деятельности на фундаменте разных предметных наук. Содержание такого разделения и специфика этих направлений находит отражение в таблице (табл. 3).

Знакомство с таблицей позволяет увидеть следующее: во-первых, что термин «социальная инженерия» (в условиях разделения прикладной социологической деятельности в сфере управления на деятельность, связанную с разработкой, и деятельность в сфере преобразующей практики) следует идентифицировать именно с деятельностью в сфере управленческой практики. Во-вторых, что зафиксированное нами разделение труда в области социолого-управленческой деятельности сложилось далеко не во всех областях деятельности, которую мы связываем с социальной инженерией.

В ряде работ социальная инженерия до сих пор трактуется как деятельность по обеспечению функционального управления в социологической сфере организации и как деятельность по созданию средств такого обеспечения.

Таблица 3. Показатели и типы деятельности, формирующиеся на основе развитой предметной науки, имеющей выход в преобразующую практику

Показатели научной деятельности	Типы деятельности		
	1	2	3
Направления деятельности	Фундаментальная наука	Прикладная (проектно-конструкторская и проектно-технологическая деятельность)	Преобразующая и корректирующая практика (инженерная деятельность)
Цель	Получение принципиально нового знания	Создание средств для осуществления практической деятельности (в т.ч. деятельности управленца)	Получение необходимого продукта. Улучшение или восстановление состояния или режима работы объекта
Продукт	А. Теоретические и эмпирические модели. Б. Методы исследования	А. Методология создания средств деятельности. Б. Средства практической деятельности (проекты, конструкторские разработки) и технологии	Решение практических задач прикладных исследований
Содержание деятельности	Научное исследование (поисковая, творческая деятельность, принципиально не поддающаяся алгоритмизации, ориентированная на получение знания)	Технологическая деятельность (поисковая деятельность, принципиально не поддающаяся алгоритмизации, ориентированная на создание технологий)	Практическая, частично рутинизированная деятельность, поддающаяся технологизации и, в идеале, сводящаяся к адекватному использованию знаний и средств, созданных другими инстанциями
Адресат	До востребования	Для практикующего специалиста	Для конечного Пользователя (высшего руководства или клиента)
Субъект деятельности	Ученый	Проектировщик, технолог, конструктор	Специалист-практик, инженер (квалифицированный пользователь)
Требования к квалификации субъекта деятельности	Очень высокие	Достаточно высокие	Средний уровень квалификации

Представляется, однако, что в рамках этой сферы идет процесс дифференциации деятельности. Применительно к социологической науке это значит, что в ее рамках наряду с академической социологией, ориентированной на получение нового знания, формируются еще два направления прикладной науки. В нашей стране этот процесс протекал с начала 70-х гг. и получил особое развитие с начала по конец 80-х гг. [Лузин, Озира, 1975; Юксвяров, Хабакук, Лейманн, 1988; Щербина, 1989; Управленческое консультирование, 1990; Управленческое консультирование, 1991; Щербина, 1993; Кравченко, Щербина, 1998; Юрасова, 2001].

Первое направление деятельности в рамках СИ – некий аналог проектно-конструкторской и проектно-технологической деятельности. Оно связа-

но с разработкой средств практической деятельности СТ, в числе которых есть и диагностические технологии. В развитых формах субъект этой деятельности – социальный технолог.

Второе направление – деятельность специалистов, непосредственно обслуживающих управленческую практику. Речь идет о практической деятельности социолога в системе управления или о собственно социально-инженерной деятельности. Субъекты этой деятельности – управленческие консультанты и менеджеры по УЧР. Именно они являются пользователями знаний, наработанными академической наукой, а в ряде случаев средств, созданных в рамках прикладных исследований.

Три типа и уровня социальной инженерии

К настоящему времени СИ существует в трех существенно различающихся формах, каждая из которых предъявляет свои требования к СТ, и в частности к ССД. В качестве таковых были выделены три реальных режима социоинженерной деятельности:

- а) внутреннее управленческое консультирование;
- б) внешнее управленческое консультирование;
- в) менеджмент в сфере УЧР.

Анализ указанных форм деятельности показывает, что они представляют собой не только разные типы, но и разные уровни социальной инженерии, если рассматривать их по степени включенности социолога в процесс управленческой деятельности. Очевидно, что, задавая свойства ССД как средств, направленных на обеспечение социально-инженерной деятельности, мы должны в качестве ориентира задать те свойства, которые определяются требованиями наиболее развитой формы этой деятельности. Для того чтобы решить вопрос о степени их развитости, рассмотрим каждый из названных типов.

СИ в режиме внутреннего управленческого консультирования – наименее развитая форма социальной инженерии. Она характеризуется рядом признаков. Социолог является членом организации, которую обслуживает, но в то же время не включен полностью в процесс и структуру управления. Он не имеет ясно обозначенных управленческих функций, за которые несет ответственность, четко обозначенной сферы деятельности. Он не вписан в сложившуюся структуру управления. Свою деятельность осуществляет по заказу различных служб администрации. Берется за решение любых проблем, которые могут быть определены как социальные и за решение которых не берутся представители других функциональных служб. Практически он не несет ответственности за результаты принятых по его инициативе решений. Обычно он не участвует и во внедрении своих разработок. Поскольку сфера компетенции социолога не определена, а заказы на его работы носят разовый характер, для решения каждой из задач создается свой инструмент. О стандартных технологизированных средствах типа ССД не может быть и речи.

СИ в режиме внешнего управленческого консультирования — значительно более развитая форма социоинженерной деятельности. Она осуществляется социологами-профессионалами высокой квалификации, работающими за пределами обслуживаемой ими организации. По роду своей основной деятельности это либо ученые, работающие в академических институтах и вузах, либо социологи, специализирующиеся на решении определенного типа задач.

Социолог, обслуживающий систему управления в таком режиме, несет ограниченную ответственность за итоги деятельности в организации. Дисфункции, возникающие в других подсистемах организации в результате внедрения проектов такого специалиста, являются не его проблемой. В то же время он активно консультирует не только проекты, но и их внедрение. Специализация деятельности делает возможной и необходимой разработку специализированных технологий, в том числе и информационных (типа ССД). Поскольку специалисты, работающие в режиме внешнего управленческого консультирования, имеют, как правило, высокую квалификацию и совмещают свою деятельность с исследовательской, они зачастую являются разработчиками и пользователями указанных средств. Создаваемые ими технологии фиксируют лишь примерные контуры процесса постановки диагноза, создаваемые ими ССД слабо алгоритмизированы, не могут быть отнесены к числу жестких технологий. Отсюда возникает проблема их тиражирования, отсюда же отстаиваемый многими социологами принцип влияния личности диагноста на результаты диагностики. Требования к технологиям такого типа (в том числе и к ССД) не могут стимулировать массового участия социологов средней квалификации в процессе управления. Деятельность такого типа, на наш взгляд, не стимулирует создание ССД, жестко алгоритмизирующих деятельность.

СИ в режиме деятельности менеджера — наиболее развитая из ныне созданных форма социальной инженерии. Она предполагает полноценное включение социолога в структуру и процесс управления на правах представителя функциональной службы. Здесь налицо жестко очерченная сфера компетенции, четко определенные функции, за которые социолог несет ответственность. Его служба вписана в систему управления на правах полноценного функционального подразделения. Социолог несет всю полноту ответственности за весь перечень и качество обеспечиваемых им функций. Деятельность его контролируется по результатам. Специализация деятельности, наличие стандартных повторяющихся задач сочетаются со средней квалификацией лиц, ею занятых. Требования к работе в оперативном режиме вкупе с перечисленными выше заставляют социологов этого типа ориентироваться на стандартные высокотехнологизированные средства диагностики и социальные технологии. Наличие жестко алгоритмизированных ССД, создаваемых профессионалами, — одно из условий такой деятельности. Ори-

ентация на такие средства стимулирует разделение труда на разработчиков СТ и их пользователей, формирует особое направление деятельности, связанное с созданием средств такого типа. Именно этот тип социоинженерной деятельности может быть рассмотрен нами как задающий предельные требования к ССД.

Структура средств социологической диагностики.

Различия подходов, сложившихся в рамках ССД

Как уже говорилось, социологическое исследование, как и любое диагностическое средство, является средством получения социальной информации. Однако, по сравнению с программами проведения канонического социологического исследования, необходимо отметить гораздо более сложную структуру ССД. Можно выделить как минимум три стандартных блока ССД, по-разному представленных в различных социолого-диагностических методиках:

- а) блок описания реального состояния объекта (БОРСО);
- б) блок задания должного состояния объекта (БЗДСО);
- в) блок соотнесения реального и должного состояния (БСР и ДС).

Блок описания реального состояния объекта

Этот блок составляет информационную основу диагностики. Блок представляет собой относительно самостоятельную технологию получения информации о состоянии социального объекта. Его основная задача — предложить стандартную процедуру получения информации, направленную на непротиворечивое описание социальной целостности, включенную в деятельность в рамках данной системы управления.

По функциям, теоретическим основаниям и методам он в чем-то схож со средствами проведения социологических исследований (принципиальные же отличия этого блока от программ проведения исследований уже были подробно обозначены нами выше).

Содержание (БОРСО) существенно различается в разных ССД и зависит от многих факторов.

1. *Тип диагностируемого объекта.* В качестве такового могут выступать различные типы социальных целостностей: а) организация, б) целевая группа (коллектив), в) индивид, г) целевое окружение (другие организации, с которыми данная организация находится в социальном взаимодействии).

2. *Тип решаемой задачи.* В качестве таковых могут рассматриваться задачи: а) формирования кадровой стратегии, б) организационного проектирования или реконструкции, в) подбора кадров под заданную функцию, г) аттестации персонала, д) формирования состава коллектива и др.

3. *Источники получения информации* (субъективная информация, объективизированная субъективная информация, объективная документальная информация, данные статистики и др.)

4. *Степень формализации показателей*, в которых происходит описание объекта (количественная или качественная информация).

5. *Методы получения информации*.

6. *Способы обработки и анализа полученной информации* (например, количественный или качественный анализ).

7. *Степень алгоритмизации и стандартизации процедур диагностики*.

8. *Возможность переноса данного средства с одного объекта на другой*.

9. *Простота* заложенных в данное средство процедур.

10. *Надежность и валидность* данной методики.

Однако наиболее важными факторами, во многом интегрирующими другие, более частные, являются методологические различия. Важность различения типов БОРСО по этим основаниям очевидна. От исходных теоретико-методологических постулатов и схем во многом зависят и перечисленные более частные различия в рамках БОРСО. В укрупненном виде они могут быть сконцентрированы в рамках двух (во многом противоположных и много лет находящихся в оппозиции) подходов, сложившихся в социологии и обуславливающих принципиальные различия в разных типах ССД.

Указанные подходы обозначены нами как: а) «объективистский» (или предметный), восходящий к принципам естественно-научной или позитивистской методологии; б) «субъективистский» (или проблемный), опирающийся на положения понимающей социологии. Содержание принципиальных различий между двумя подходами лежит в сфере различия исходных априорных допущений (фактически, вопросов веры). Наиболее важные из них прослеживаются в табл. 4.

Рассмотрим специфику проблемного и предметного подходов в рамках блока описания реального состояния [Социальная инженерия, 1996].

Первый (предметный или объективистский) апеллирует к естественно-научной методологии в социальных науках. Он рассматривает социальный объект как реально существующее, самоидентичное квазиприродное образование, поведение которого извне или изнутри детерминировано. Оно функционирует и развивается по неким собственным законам и логике. Отсюда основная задача диагноста соотнести его свойства и поведение с этими законами. Здесь используется традиционная субъект-объектная логика — логика взаимодействия между объектом и диагностом.

При реализации этого подхода создатели ССД стремятся к объективности описания объекта на основе формальных показателей и исходных концептуальных схем. Основным недостатком подхода является то, что объект рассматривается как статичный, не обладающий источником спонтанной активности и свободы выбора поведения.

Второй (проблемный или субъективистский) использует положения экзистенциально-феноменологической методологии и игрового подхода в описании социального объекта. Он стремится преодолеть классическую субъект-

Таблица 4. Различие основополагающих принципов и признаков объективистского и субъективистского подхода при конструировании ССД

Объективистский подход	Субъективистский подход
Все типы социальных объектов рассматриваются как объективно существующая реальность	Все типы социальных объектов (кроме индивида) рассматриваются как вторичные по отношению к индивиду образования или эпифеномен
Постулируется, что социальный объект обладает специфической природой. Он самоидентичен, обладает достаточно устойчивыми качествами и свойствами	Изначально отрицается наличие какой-либо природы социального объекта. Постулируется, что главное отличие социального объекта от физического состоит в его способности изменять свои свойства
Постулируется, что социальный объект (и социальная реальность) имеет естественную природу. Он функционирует и развивается по своим законам	Изначально отрицается наличие любых законов функционирования и развития объекта и социальной реальности. Постулируется, что социальный объект — это объект, конструируемый и переконструируемый сознательными усилиями людей
Постулируется принципиальная (хотя и ограниченная) возможность воссоздания природы и моделирования поведения социальных объектов в теоретических и эмпирических моделях и концептуальных схемах	Принципиально отрицается сама возможность адекватного моделирования природы или поведения социальных объектов в теоретических схемах
При изучении поведения объекта основной акцент делается на выявление черт объекта, осуществляющего деятельность	При изучении поведения черт объекта основной акцент делается на содержание деятельности, в которую он включен, и на проблемы, возникающие у него в контексте деятельности
Постулируется возможность непосредственного воздействия социального субъекта на социальную реальность	Отрицается, что социальный субъект находится в непосредственном взаимодействии с социальной реальностью. Он имеет дело скорее с коллективным представлением о ней
Поведение социального объекта описывается как детерминированное	Заданность и детерминированность его поведения принципиально отрицается. Поведение социального объекта описывается в терминах свободы и выбора
Логика развития объекта описывается в терминах: "прошлое определяет состояние будущего"	Логика развития описывается в терминах "будущее (цель, сформулированный идеал) определяет состояние настоящего"
Постулируется принципиальное сходство принципов познания природы физических и социальных объектов. Естественные науки по принципу своего построения, строгости и обязательности построения рассматриваются как образец для развития социальных наук	Принципиально отрицается сходство принципов познания в физическом и социальном мире. Принципы традиционной науки, рассматриваются как не применимые к социальной реальности
При познании и диагностике объекта используется "субъектно-объектная логика". (Относительно пассивный самоидентичный объект, активный субъект, получающий от нем информацию)	При познании и диагностике объекта используется "субъектно-субъектная логика"; субъектно-объектная логика применительно к социальному объекту принципиально отрицается. Постулируется субъектно-субъектная логика взаимодействий
При диагностике объекта используется "принцип ценностной нейтральности"	При диагностике объекта используется "принцип социальной ангажированности"
В основе логики преобразований в социальной сфере лежат следующие принципы: "знание о природе объекта предшествует его изменению", "наука первична по отношению к преобразующей практике"	Оба принципа отрицаются, т.к. отрицается существование самой неизменной природы социального объекта. Отрицается и сама возможность использования принципов традиционной науки к описанию социальной реальности
Для подхода характерно стремление к объективному и адекватному воссозданию природы и поведения социального объекта	Термин "объективное отражение" реальности становится бессмысленным по отношению к изменчивому постоянно переконструируемому объекту. Он заменяется термином "объективация"
Для подхода характерно стремление воссоздания природы объекта в концептуальных, эмпирических и математических моделях	Отрицается возможность и объявляется бессмысленным стремление к воссозданию свойств поведения социального объекта в моделях такого типа

Таблица 4. Окончание

Типично стремление к введению объективных критериев, позволяющих проверить надежность используемых моделей, средств и методов	Принципиальное отрицание представления о возможности введения таких критериев проверки
Внимание к проблеме точности и строгости измерения. Ориентация на формализацию, широкое использование математических методов при получении информации	Декларирование бессмысленности строгости и точности измерения, ориентация на качественные методы получения и анализа информации
Ориентация на создание специализированных, точных, жестких и тиражируемых диагностических технологий	Ориентация на создание мягких, авторских, слабо тиражируемых, диагностических средств широкого спектра действия
Акцент в выборе задач на проблеме социальных последствий выбора, сделанного социальным объектом	Акцент в выборе задач на проблему социальных изменений, обоснований делаемого выбора, проблеме конвенциональных согласований целей и жизненных стратегий

ект-объектную логику взаимоотношения диагноста и диагностируемого объекта. Объект рассматривается не как статичный, не как детерминированный извне, но как обладающий возможностями спонтанной активности и свободы выбора. Организация здесь рассматривается обычно как арена действия различных, часто противоположных сил (индивидов и групп), преследующих свои цели и способных свободно выбирать свое будущее состояние в соответствии с проектами и идеалами. Сфера деятельности такой диагностики — это сознание, рациональность, мир смыслов. Центральной проблемой здесь становится — конвенциональное согласование целей и жизненных стратегий участников взаимодействия, организации деловых коммуникаций, выбор социально приемлемых целей, соорганизация под эту цель. Проблема онтологических последствий не является сферой интересов такой диагностики. Для результатов диагностики характерен крайний субъективизм и возможность объективного описания свойств социальных объектов.

Различия в теоретико-методологических основаниях диагностики во многом определяют различия в диагностических методиках. Первый тип методик (предметный) ориентирован на выявление объективных свойств социального объекта, второй (проблемный) — на выявление проблем, с которыми сталкиваются индивиды и группы при реализации поставленных целей. Первый тип использует исходные концептуальные схемы функционирующих объектов, ориентирован на использование формальных описаний. Второй принципиально отрицает ценность таких схем и избегает формальных описаний. Первый широко использует количественные методы анализа и весь арсенал традиционных средств описания объекта, созданных в социологии и других науках. Второй тип опирается в основном на мягкие качественные методы получения информации: методы неформализованного интервью и результаты имитационных игр, игр открытого типа, а также анализ документов. В качестве основных средств анализа рассматриваются умозрительные рациональные модели и коллективная рефлексия [Комаров, 1988].

Очевидно, что каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки, а также свою сферу применения. Используемые теоретико-методологические основания во многом определяют тип и специфику социолого-диагностических методик.

Анализ наиболее удачно сконструированных ССД и СТ, созданных на основе каждого из рассмотренных подходов и используемых в управлении, показывает, что применительно к сфере управленческой практики затянувшаяся полемика между носителями идей субъективистской и объективистской социологии далее бессмысленна. Принципиальное различие двух противоположных подходов в сочетании с фактом, что ССД, сконструированные на принципах одного и другого подхода, оказываются эффективными при решении задач, под которые они сделаны, свидетельствуют о том, что оба подхода эвристичны, ограничены и несводимы. Ни один не может заменить другой, поскольку каждый адекватно, но не полно описывает свою сторону социальной реальности. Если субъективистский подход адекватно описывает социальную реальность в ипостаси свободы (процессы выбора, изменения ориентиров), то объективистский описывает социальные объекты в ипостаси их детерминированности и не менее адекватно описывает и прогнозирует последствия сделанного выбора. Речь идет о том, что Р. Мертон называл социальной функцией и которую трактовал как агрегированную совокупность социальных последствий предпринятого социального действия.

Блок задания должного состояния объекта

Наличие этого блока есть существенный признак ССД, принципиально отличающий его от средств проведения социологического исследования. Его присутствие в социолого-диагностических методиках (впрочем, как и в других диагностических методиках) обусловлено тем, что всякая информация о реальном объекте с позиций решений (в нашем случае управленческих), бессмысленна, если отсутствует представление о должном состоянии [Шербина, 1995]. Хотя наличие этого блока в ССД не всегда осознается, в ходе диагностики реальное состояние объекта всегда (в явной или латентной форме) соотносится с блоком задания должного.

Характеризуя блок задания должного состояния, мы выделяем три достаточно оформившихся принципиально различных подхода к определению должного: 1) ценностно-нормативный, 2) ситуационный, 3) ситуативно-нормативный [Шербина, 1993].

Ценностно-нормативный подход — это самый распространенный подход в диагностике. Он рассматривает в качестве должного концептуально заданное или ценностно-желательное состояние. Последнее может быть описано как совокупность желательных состояний и некий «опредмеченный идеал», как продукт идеальных представлений разработчика или заказчика или как норматив, спущенный сверху. Речь идет об идеальной реконструкции либо некоего образца, доказавшего свою эффективность в иной реальности, либо

(что еще чаще) совокупности разрозненных, иногда противоположных, но считающихся желательными, черт объекта, взятых из разных реальностей.

Основное достоинство подхода – в простоте его построения. Кроме того, для целой группы объектов может быть установлен единый достаточно четкий, обычно формализованный управленческий ориентир и критерий для оценки ряда объектов. На его основе можно рассматривать и оценивать динамику развития объекта во времени, сравнивать однотипные объекты между собой. Главный же недостаток здесь – универсализм (нормативизм), игнорирование системной природы, специфики оцениваемых объектов, ситуации, в которой они действуют, различия траекторий их развития. Многочисленные примеры использования такого подхода в ССД подробно описаны в литературе [Тарасов, 1989; Чугунова, 1984; Щербина, 1993].

Ситуационный подход изначально отрицает возможность задания единого норматива для разнотипных социальных объектов, находящихся на разных стадиях развития и действующих в разных ситуациях или находящихся на разных стадиях развития. Он апеллирует к ситуационной методологии управления, сложившейся в рамках теории организации и управления и рассматривает должное как состояние, соответствующее специфике ситуации. При этом подход существует в нескольких версиях.

Ситуационно-типологическая версия задания должного. В основе этой версии задания должного лежат теоретические модели, созданные в рамках общей теории организаций или теории организационного поведения. Особенность этой версии состоит в том, что здесь существует типология нормативов. Задание «должного» здесь строится на основе заданной типологии ситуаций, заложенных в теоретических моделях. Каждый из нормативов адекватен разным стадиям развития объекта, разным режимам его функционирования или разным характеристикам окружения [Кушелевич, 1999; Лютенс, 1999; Мескон, Альберт, Хедоури, 1992; Пью, Хиксон, 1997; Щербина, 2000]. В целом этот подход представляется весьма продуктивным. Проблема же при задании должного здесь возникает в двух случаях: а) когда соответствующая теоретическая модель пригодная для данной ситуации, отсутствует; б) когда диагност пытается заложить в параметры должного при диагностике множество параметров, отраженных в разных теоретических моделях.

Объективистско-деятельностная ситуационная версия задания должного. В основе этой версии подхода лежат три идеи: а) что диагностика социального объекта (индивида, группы), включенного в деятельность, может быть осуществлена через имитацию деятельности им выполняемой; б) что последняя может быть реализована в форме деловой игры; в) что специфика ситуаций, в которых действует объект, и соответствующий набор нормативов можно получить в результате расчленения сложной деятельности (например, деятельность руководителя), на простые элементы.

Определение «должного» здесь связывается с разбиением сложной деятельности на совокупность простых фрагментов деятельности, из которых она состоит. Типология фрагментов здесь тоже задается как типология реально существующего состояния. Норматив здесь устанавливается для каждого фрагмента деятельности отдельно. Такое расчленение, по мысли авторов, позволяет легко задать критерии эффективности и провести оценку деятельности индивида (группы) по элементам. [Красовский, 1989; Тарасов, 1989; Сборник деловых игр, 1991; Управление предпринятием, 1998].

Достоинства подходов связаны с попыткой рассмотреть соответствие человека требованиям должности, профессии и др. в контексте деятельности. Кроме того, здесь на уровне описания деятельности отчасти удается преодолеть ограничения нормативизма в управлении. Недостатки же подхода связаны с тем, что, во-первых, сама ситуация трактуется достаточно ограниченно. Из ее содержания исключается состояние внешней среды и стадия развития объекта. Во-вторых, специфика всей сложной деятельности даже теоретически не может быть воссоздана в выделенных сегментах деятельности. В-третьих, даже полностью реконструированное в элементах содержание сложной деятельности не воспроизводит ее как целостность – исчезает синергетический эффект.

Проблемно-ситуационная версия задания должного. Эта версия ситуационного подхода лежит в поле проблемно-деятельностной методологии и обычно реализуется в форме игр открытого типа или групповой работы. Ситуация трактуется здесь не как объективно существующая, но как субъективно считываемая, конструируемая и переживаемая участниками деятельности. Она трактуется как неповторимая и эмпирически описывается как неповторимое сочетание проблем, возникающих у участников деятельности [Щедровицкий, 1983; Анисимов, 1989; Дудченко, 1989; Котляревский, Шанцер, 1992; Дудченко, 1996; Дудченко, 1999; Пригожин, 2003]. В качестве должного состояния задается такое состояние объекта, когда указанные проблемы, возникшие у управленцев, сняты или преодолены. Сама же диагностика трактуется как уникальный процесс, который до конца не может быть алгоритмизирован. К достоинствам подхода можно отнести, во-первых, рассмотрение объекта как активного и включенного в деятельность.

Здесь, во-первых, просматривается и учет специфики, и сиюминутность ситуации и система природы объекта; во-вторых, здесь наиболее учитывается специфика самого объекта диагностики (объект трактуется как уникальный и динамичный); в-третьих, что на основе подхода можно моделировать не только реальную, но и гипотетическую ситуацию. Основным недостатком такого способа задания должного является следующее.

Во-первых, снятие проблем далеко не всегда соответствует достижению наилучшего режима функционирования объекта. Во-вторых, процесс управления распадается на ряд дискретных, никак не связанных друг с другом со-

стояний («здесь и сейчас»). В-третьих, достижение должного (снятие проблем) не означает улучшения результирующих показателей деятельности объекта и результатов его работы. Вне поля зрения оказываются и проблемы онтологических последствий реализации управленческого решения.

Ситуационно-нормативный подход. В теоретико-методологическом отношении этот подход опирается на представления о популяционно-селекционной модели развития социальных объектов, включенных в деятельность, предложенные американскими социологами-организационниками М. Хэнноном и Дж. Фрименом. Применительно к диагностике социальных объектов в системе управления разработка подхода тесно связана с усилиями автора данной главы монографии [Шрайбер, Щербина, 1983; Щербина, Садовникова, 1989; Щербина, 1993]. В этом подходе мы стремились совместить достоинства и, по возможности, устранить недостатки нормативного и ситуационного подходов.

С одной стороны, исходя из целевой ориентации управления, в ситуационно-нормативном подходе должное в виде жесткого формализованного показателя, что типично для ценностно-нормативного показателя. Это позволяет сравнивать однотипные объекты, действующие в сходных условиях, между собой или отслеживать их динамику во времени.

С другой — в нем учитывается специфика ситуации, трактуемую как совокупность объективных условий, критериев оценки, принятых правил игры. Смысл подхода состоит в том, чтобы на основании различия фактических итогов деятельности (эффективности) и различия реальных свойств выигрывающих и проигрывающих однотипных объектов, включенных в сходную деятельность, определить параметры объектов, которые будут выигрывать в ближайшем будущем. Совокупность указанных признаков рассматривается в качестве «должного» и именуется «ситуативным нормативом». Должное здесь определяется эмпирически.

На основе ситуативного норматива осуществляется оценка реальных объектов, прогнозируется их поведение, принимаются управленческие решения. Достоинством подхода является его высокая прогностическая способность. Недостатком же является: а) то, что деятельность, выполняемая объектами одного класса, обязательно должна быть жестко структурирована; б) правила игры должны быть реальными; г) число объектов одного класса, действующих в сходной ситуации, достаточное для моделирования должного состояния. При этом прогноз поведения и оценка перспектив его использования или определение параметров его реконструкции имеет смысл лишь на ближайшую перспективу.

Блок определения рассогласования между должным и реальным состояниями

Этот блок обеспечивает соотнесение реального и должного состояний. На его основе определяются уровень и тип отклонения реального состояния от должного, дается заключение о необходимости и направленности вмеша-

тельства в состояние или режим работы объекта. На основе этого соотнесения готовятся соответствующие управленческие решения. Нельзя не отметить пока слабую теоретическую и технологическую проработку блока. Характеризуя, блок соотнесения должного и реального состояния объекта, в рамках ССД, следует заметить, что ярко выраженные подходы к решению задачи соотнесения здесь отсутствуют. Можно выделить, пожалуй, лишь два основания для классификации этих блоков: а) наличие или отсутствие формальных процедур соотнесения должного и реального состояния; б) наличие или отсутствие допустимых границ отклонения реального состояния объекта от «должного».

Осмысление и развитие специфики ССД, разработка теоретико-методологических оснований и подходов к созданию указанных средств, формирование специального направления деятельности, в рамках которого данные средства могут разрабатываться, являются необходимыми условиями для создания качественных средств этого типа, дальнейшего развития социально-инженерной деятельности, формирования теоретико-методологической основы для дальнейшего развития ССД.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аккофф Р. Искусство решения проблем. М., 1982.
2. Анисимов О.С. Развивающие игры и игротехника. Новгород, 1989.
3. Антонюк Г.А. Социальное проектирование и управление. Минск, 1986.
4. Батыгин Г.С. Обоснование научного вывода. М., 1986.
5. Блейхер В.М., Крук И.В. Патопсихологическая диагностика. Киев, 1986.
6. Братусь Б.С. Аномалии личности. М., 1988.
7. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
8. Гидденс Э. Социология. М., 1999.
9. Горянина В., Масалков И. Психосоциологические методы социальной инженерии. М., 1995.
10. Даистаняц Г.А. Методология диагноза. Киев, 1970.
11. Девятко И.Ф. Диагностическая процедура в социологии. Очерки истории и теории. М., 1993.
12. Диагностика социальная // Краткий словарь по социологии. М., 1988.
13. Дудченко В.С. Онтогенез жизни. М., 1999.
14. Дудченко В.С. Инновационные игры. Таллин, 1989.
15. Дудченко В.С. Инновационные технологии. Учебно-методическое пособие. М., 1996.
16. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технологии управления персоналом: Настольная книга менеджера. М., 2000.
17. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. М., 1988.
18. Котляревский Ю.Л., Шанцер А.С. Искусство моделирования и природа игры. М., 1992.

19. *Кравченко А.И.* Социальная инженерия // Современная западная социология. Словарь. М., 1990. С. 317–318.
20. *Кравченко А.И., Щербина В.В.* Социология труда и производства // Социология в России. М., 1998.
21. *Красовский Ю.Д.* Мир деловой игры. М., 1989.
22. *Кушелевич Е.И.* Развитие и изменение организации в парадигме жизненных циклов. КД. М., 1999.
23. *Лузин А., Озира В.* Консультационные фирмы капиталистических стран. М., 1975.
24. *Луман Н.* Понятие общества // Проблемы теоретической социологии. СПб., 1994.
25. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
26. *Макаревич В.* Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.
27. *Марков М.* Технология и эффективность социального управления. М., 1981.
28. *Масалков И.К.* Психосоциологические методы социальной инженерии. М., 1995.
29. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1993.
30. *Менар К.* Экономика организаций. М., 1996.
31. *Неймар Ю.Л.* Сплоченность как характеристика первичного производственного коллектива и ее социологическое измерение // Социс. 1975. № 2.
32. *Никищенков А.А.* Из истории английской этнографии. Критика функционализма. М., 1986. С. 144–150.
33. *Парсонс Т.* О структуре социального действия. М., 2000.
34. *Подшивалкина В.И., Золотова Н.П.* Социальные технологии в деятельности социологических служб. Кишинев, 1997.
35. *Попова А.В.* От социального анализа к социальной инженерии // Социолог. исслед. 1988. № 1.
36. *Поппер К.* Нищета историзма // Вопросы философии. 1992. № 8–10.
37. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М., 2003.
38. *Пригожин А.И.* Нововведения: препятствия и стимулы. М., 1989.
39. *Прохоров Ю.А.* Социальные проблемы инновационной диагностики. КД. М., 1990.
40. *Пью Д.С., Хиксон Д.Дж.* Исследователи об организации. Хрестоматия. М., 1997.
41. *Психодиагностика.* Теория и практика. М., 1988.
42. *Раппопорт В.Ш.* Диагностика управления. Практический опыт и результаты. М., 1988.
43. *Ритхаржеск К.* Социология на пути познания. М., 1981.
44. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач / Под ред. В.И. Митирко. М., 1991.
45. *Собчик Л.Н.* Методы психологической диагностики. Кн. 1–3. М., 1990.

46. Современная социальная теория. Бурдьё. Гидденс. Хабермас. Новосибирск, 1995.
47. Социальная инженерия. Курс лекций / Под ред. Ю.М. Резника и В.В. Щербины. М., 1996.
48. Социальные технологии в системе производства зарубежных стран. Хрестоматия. Т. 1, 2. Минск, 1993.
49. *Стефанов Н.* Общественные науки и социальная технология. М., 1980.
50. *Сысоева Л.Д.* Социальная инженерия и специфика промышленной социологии // Социолог. исслед. 1984. № 1.
51. *Тарасов В.К.* Персонал-технология. Отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
52. Технология // Современный энциклопедический словарь. М., 1990.
53. Технологии политической власти. Зарубежный опыт. Киев, 1994.
54. *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма. СПб., 1996.
55. Управление предприятием. Кейсы, деловые и имитационные игры / Под ред. В. Галенко, Ж. П. Муро. Мец – СПб., 1998.
56. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. Кн. 1, 2. М., 1992.
57. Управленческое консультирование нововведениями. Индивид в организации. Сб. трудов. Вып 3. М., 1990.
58. *Чугунова Э.С.* Комплексная оценка творческой активности инженера // Социолог. исслед. 1984. № 3.
59. *Шрайбер Е.Л., Щербина В.В.* Применение оптимизационных моделей при построении моделей аттестации работников управления. Комплексное применение математических методов в социологическом исследовании. М., 1983.
60. *Щедровицкий Г.П.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной деятельности. Методы исследования и диагностики международных трудовых коллективов. М., 1983.
61. *Щербина В.В.* Проблемы технологизации социоинженерной деятельности // Социолог. исслед. 1990. № 8.
62. *Щербина В.В.* Социальные теории организации. Словарь. М., 2000.
63. *Щербина В.В.* Социологическая диагностика: Специфика, типы, функции, структура // Вестник Московского университета. Серия: Социология и политология. 1995. Вып. 4.
64. *Щербина В.В.* Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
65. *Щербина В.В., Садовникова Л.Б.* Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
66. Этюды по социальной инженерии / Под ред. В.М. Розина. М., 2002.
67. *Юксвяров В.К., Хабакук И.Я., Лейнманн А.Я.* Управленческое консультирование. М., 1988.
68. *Юрасова М.В.* Управленческое консультирование. Социологические методы и технологии. М., 2001.

5.2. ПСИХОЛОГО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Постановка проблемы

В системе технологий, которые используются в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР), методы и средства психологической диагностики играют большую роль, т.к. позволяют определить индивидуальные характеристики конкретного человека и параметры социальной группы [Бодалев, 1987].

Возможностям использования психодиагностических методов в работе с персоналом посвящена достаточно обширная литература, разная по содержанию и профессиональному уровню, анализ которой позволил выявить несколько важных моментов:

– из всего многообразия психодиагностических методик, изданных в настоящее время, в практике работы с персоналом применяется сравнительно небольшое их количество; в основном это личностные опросники, интеллектуальные тесты и тесты специальных способностей, реже – проективные техники и методики оценки межличностных отношений [Жув, Массони, 2003; Собчик, 2003; Торшина, 2000; Лунев, 2003];

– хотя использование тестов в профессиональной сфере имеет давнюю традицию – тестирование специальных способностей возникло в начале XIX столетия и стало основой профессионального отбора, профессиональной ориентации и профессиональной консультации [Анастази, Урбина, 2001] – до сих пор нет однозначного ответа на вопрос, стоит ли применять тесты в работе с персоналом. Как за рубежом, так и в нашей стране среди специалистов есть полярные точки зрения, а отношение к использованию тестов варьируется от «подозрения и удивления перед самой необходимостью предпринять такие шаги до рутинного их применения», до отказа от их применения [Эденборо, 2003];

– достаточно распространено мнение, что в профессиональной сфере психодиагностические методики могут применяться в целом ряде направлений работы с персоналом. Это отбор, подбор и расстановка кадров, оценка и аттестация персонала, продвижение кадров, планирование и управление профессиональной карьерой, развитие и обучение персонала организации, совершенствование профессиональной подготовки, профессиональная ориентация, работа по формированию рабочих и управленческих команд, формирование и изменение состава коллективов и целевых групп и т.д. [Кулагин, 1984; Анастази, 2001; Магура, 2001; Эденборо, 2003; Щербина, 2003]. Общей для всех является идея, что тесты поставляют информацию, которая важна для процесса принятия решений, но то, как эта информация будет использоваться, редко формулируется достаточно конкретно;

– большинство исследователей отмечают, что основная область применения тестов в производственных ситуациях – внешний отбор [Анастази, 2001; Эденборо, 2003; Магура, 2001].

– в качестве основного преимущества тестов называют то, что они состоят из стандартных наборов стимульного материала, с помощью которого легко определить и сравнить типичные особенности мышления, речи, восприятия и т.п. Благодаря стандартизации, становятся очевидными нюансы поведения, которые легко упустить в менее определенной ситуации. Кроме того, это позволяет вести статистику, устанавливать норму и сравнивать индивидов между собой [Корнер, 2000];

– высказывается мнение, что применение тестов в работе с персоналом дает определенные выгоды: это повышение качества и эффективности работы, сокращение времени и затрат на профессиональное обучение, снижение текучести кадров [Кулагин, 1984], исключение финансовых и кадровых издержек, связанных с неправильными решениями при найме, достижение оптимального планирования карьеры [Эденборо, 2003]. По данным Канаан (2002), российские компании, активно применяющие тесты в работе с персоналом, подняли прибыль на 11% – протестировав сотрудников, они продвинули самых способных.

Таким образом, следует отметить, что сфера применения методов психодиагностики в работе с персоналом достаточно широка. Проанализируем наиболее типичные позиции по вопросу о возможностях применения психодиагностических методов в профессиональной сфере и выявим проблемы, связанные с использованием этих методов. (В данном разделе речь идет о применении прежде всего психологических тестов, а именно: личностных опросников, проективных техник, опросников профессиональных интересов, тестов интеллекта и специальных способностей, а также об использовании тестов преимущественно для отбора персонала).

Личностные опросники в работе с персоналом

В настоящее время в психологии существует более 15 тыс. психодиагностических методик [Витцлак, 1986], только на английском языке издано более 5000 тестов [Эденборо, 2003]. В практике работы с персоналом, однако, преимущественно используются личностные опросники. Наряду с проективными методиками и методиками, предназначенными для диагностики эмоциональных, мотивационных, межличностных свойств индивидуума, они входят в большую группу личностных тестов, традиционно обособленных в психодиагностике от группы тестов интеллекта. Личностные опросники относятся к классу стандартизованных самоотчетов, разрабатываются обычно на основе различных психологических теорий личности (нередко с применением факторного анализа) и предназначены для выявления личностных особенностей, которые иногда называют «чертами» или «факторами». С помощью этих опросников можно выявить уровень выраженности каждой отдельной характеристики либо по совокупности данных отнести человека к тому или иному типу.

Популярность применения личностных опросников объясняется, прежде всего, легкостью их проведения, быстротой подсчета результатов, а также тем, что их интерпретация не требует особого специализированного обучения [Харроуэр, 2000]. Например, по данным АРЕС за 1991 г., при отборе претендентов на работу во Франции частота применяемости личностных опросников составляла 61,5%, а тестов на интеллект лишь 55% [Жув, Массони, 2003].

Известный и наиболее удобный в использовании для оценки персонала опросник «Шестнадцать личностных факторов» Р. Кэттелла (Опросник 16-ЛФ) предназначен для измерения 16 факторов личности и является реализацией подхода к ее исследованию на основе теории черт. Миннесотский многоаспектный личностный опросник (ММРІ), напротив, является реализацией типологического подхода к изучению личности и по совокупности данных позволяет относить человека к тому или иному типу.

Наряду с этими личностными опросниками заслуживают упоминания широко используемые в работе с персоналом за рубежом, но не нашедшие пока у нас должного применения сборники тестов: Калифорнийский психологический опросник (СРІ – California Psychological Inventory) содержит 20 шкал, в том числе три для оценки установок испытуемых в отношении тестирования [Анастаси, Урбина, 2001]; Фрайбургский личностный опросник (FPI – Freiburg Personality Inventory) диагностирует двенадцать личностных факторов [Крылов, Ронгинская, 2000]; НЭО (аббревиатура в названии расшифровывается как «нейротизм», «экстраверсия», «открытость») – личностный опросник (NEO Personality Inventory), теоретической основой которого является предположение о существовании пяти универсальных факторов, т.н. «большая пятерка» (Big Five) – нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, согласие и сознательность [Анастаси, Урбина, 2001; Купер, 2000].

Проблема использования этих опросников в нашей стране для работы с персоналом заключается в том, что их адаптация и рестандартизация проводилась на выборке российских студентов. Ориентация на тестовые нормы, полученные на таких выборках, в работе с профессиональными группами достаточно проблематична.

Если говорить в целом, то главная проблема применения личностных опросников заключается в том, что ответы в них довольно легко исказить. Например, большинство индивидуумов будут пытаться создать о себе благоприятное мнение, заполняя личностную шкалу при приеме на работу. Подобное поведение можно выявить путем включения в опросник «шкалы лжи» – это утверждения, формулировки которых содержат обычные, но социально неодобряемые поступки. К сожалению, не все личностные опросники снабжены подобными шкалами, в частности, подобная шкала отсутствует в Опроснике 16-ЛФ.

Одна из точек зрения, каким образом могут быть использованы психодиагностические методики в работе с персоналом, принадлежит Л.Н. Собчик

(2003), которая исходит из того, что для каждой специальности существует перечень наиболее важных профессиональных качеств, без обладания которыми просто не может быть профессионала. На эти качества автор и предлагает ориентироваться при подборе персонала и в профориентационной работе.

Исследуя большие выборки по принципу профессиональной принадлежности с помощью довольно объемной батареи психодиагностических тестов (не только личностных, но и проективных), Л.Н. Собчик выделяет блоки наиболее значимых психодиагностических показателей для разных видов профессиональной деятельности и должностей, начиная от руководителей и заканчивая представителями ручного труда. Вот некоторые выдержки из профессионально-личностных портретов. Например, по данным личностного опросника СМІЛ (адаптированный тест ММРІ, включает 565 вопросов), лидерский тип личности (директор, руководитель подразделения и т.п.) характеризуется стеничностью, выраженным стремлением к реализации, коммуникативностью. Эти лица демонстрируют высокий уровень притязаний, преобладание мотивации достижения, высокую самооценку и уверенность в себе, общую высокую активность.

Говоря о предпринимательстве или менеджменте, автор отмечает, что эта деятельность предполагает предприимчивость, активность, организаторские функции, хорошую информированность в своем деле, артистичность, умение очаровывать и убеждать собеседника. Но при всем желании не каждый человек обладает таким набором разнообразных характерологических свойств, которые позволяют преуспеть на этой работе. Наиболее предпочтительны для этих должностей те претенденты, у которых выявляются данные, свидетельствующие о достаточно уравновешенном характере (все показатели по тесту СМІЛ лежат в пределах нормы).

Наиболее успешные канцелярские работники (делопроизводители, служащие-исполнители чиновничьего аппарата, хранители архивов) отличаются преобладанием черт медленного мышления, ответственностью и исполнительностью, умеренной общительностью и даже замкнутостью, интеллектом среднего уровня с небольшим преобладанием вербального начала.

При таком подходе возникает, как минимум, три проблемы.

Во-первых, для решения задачи отбора в каждом конкретном случае является довольно трудоемким использование такой громоздкой батареи психодиагностических методик (Стандартизированный многофакторный метод исследования личности – СМІЛ; Индивидуально-типологический опросник – ИТО; Метод диагностики межличностных отношений – ДМО; Метод портретных выборов – МПВ; Метод цветовых выборов – МЦВ и т.д.), да и вряд ли оправданным, т.к. в описаниях «портретов» преобладают данные опросника СМІЛ.

Во-вторых, возникает вопрос, связанный с интерпретацией данных батареи тестов, которые нередко бывают противоречивыми. Работа с такими

батареями предполагает наличие высокой профессиональной квалификации, а организация не всегда содержит в своем штате квалифицированного психолога.

В-третьих, автором не дается пояснение, каковы критерии «успешных работников», на базе которых строились профессионально-личностные портреты.

Близкая к описанной позиция состоит в том, что принятие решения о приеме персонала должно основываться на т.н. «личностных профилях успешности». Освещая опыт работы по подбору персонала в компании «ИСТ-Лайн», П.А. Лунев (2003) отмечает, что применение личностных опросников ММРП (в модификации Л.Н. Собчик – СМЛ) и 16-ЛФ (Тест Кэттелла), в сочетании с тестами на интеллект, являются оптимальными для создания психологического портрета испытуемого по следующим рубрикам: 1) особенности мышления и принятия решений; 2) творческие возможности; 3) мотивация; 4) эмоционально-волевая устойчивость; 5) деловые качества; 6) коммуникативные качества; 7) поведение в группе; 8) самооценка; 9) лояльность; 10) прогноз успешности и рекомендации. В компании «ИСТ-Лайн» эти профили разрабатываются для каждой конкретной категории работников: например, топ-менеджеров, руководителей среднего звена, специалистов и технических исполнителей.

Недостатки в данном случае во многом те же, что и в предыдущем подходе. Как отмечает сам автор, в этом случае качество психологического тестирования и, соответственно, рекомендации о наиболее подходящих сферах применения во многом зависят от уровня квалификации психолога: – «Только в руках действительно квалифицированного специалиста опросники могут дать информацию, необходимую для принятия решения о том, как оптимально использовать возможности конкретного человека» [Лунев, 2003, с. 96]. Кроме того, за кадром остается вопрос о том, что имеется в виду под понятием «успешность» и каким образом она выявляется.

Сторонники следующей позиции исходят из того, что должны быть определены критерии, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах кандидата [Иванцевич и Лобанов, 1993; Магура, 2001; Эденборо, 2003; Жув и Массони, 2003]. Критерии отбора всегда ориентированы на содержание работы в рамках той вакансии, на которую осуществляется отбор. Поэтому важным шагом при выработке таких критериев является анализ работы и определение требований, которые должность предъявляет к работнику. Точное и полное описание каждого рабочего места может быть оформлено в виде должностных инструкций [Иванцевич, Лобанов, 1993], в виде карты рабочего места [Жув, Массони, 2003], в виде профиля компетенций.

Достаточно распространенным методом получения требований к исполнителю является профессиографическое исследование. Спецификой составления профессиограммы в целях профотбора является ориентация на изуче-

ние относительно более устойчивых, стабильных, профессионально важных качеств, дифференцирующих людей по эффективности труда. Профессиограмма должна включать двоякого рода требования к личности: во-первых, те, что определяют необходимые или некомпенсируемые способности и должны предъявляться к любому среднему работнику данной профессии; во-вторых, указания на только желательные, определяющие возможность достижения высокого уровня профессионального мастерства качества личности.

Далеко не всегда те критерии, на основании которых будет осуществляться отбор кандидатов на имеющиеся вакансии, «лежат на поверхности». В ряде случаев для установления критериев требуется проводить специальную работу, а иногда и специальные исследования. В литературе по данному вопросу [Бодалев, 1987; Тюрина, 2000; М.И. Магура, 2001] выделяют, главным образом, два способа установления критериев отбора (показатели предполагаемого соответствия и действительного соответствия):

– первый способ сводится к тому, что на этапе приема всех поступающих на работу по данной специальности обследуют с использованием батареи психологических методов. Спустя несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей вновь принятых работников устанавливаются критерии, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии и методики используются в ходе отбора на соответствующие должности;

– второй способ заключается в том, что среди работников организации, работающих по данной специальности, выделяют группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющихся с ней). Психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

Проблема использования этих способов заключается в том, что они оба имеют существенные ограничения. Дело в том, что применять их могут лишь очень крупные организации, имеющие достаточное количество однородных должностей. Кроме того, научная разработка критериев отбора, соответствующая специфике конкретного предприятия, бывает оправдана лишь в случае значительного количества вакантных мест и еще большего числа кандидатов, стремящихся их занять. Если компания имеет много вакантных позиций, но количество претендентов на них невелико, трудоемкие методы отбора, как правило, нецелесообразны.

Возможно, именно поэтому в управленческой практике очень часто тесты применяются без ориентации на взаимосвязь между психологическими характеристиками личности (социально-психологическими характери-

ками группы) и результирующими показателями эффективности ее (их) деятельности. Довольно типична ситуация, когда личностные опросники используют с целью получения о претенденте информации, которая дополняет сведения из других источников: собеседования, заявления о приеме на работу и т.п. — и, как считают работодатели, касается его функционирования в подразумеваемой профессии или должности.

Отметим, что в данном случае нет никаких упоминаний об успешном функционировании или объективно измеряемом выполнении работ. В этом случае с помощью тестов подбираются кандидаты, которые, как считает руководитель, подходят в большей степени на ту или иную должность, т.е. эталон задается самим руководителем: это его представления о том, каким требованиям должен соответствовать тот или иной работник. Во многих подобных отборочных ситуациях первоочередным соображением нанимателя является стремление «заполучить своего человека, с которым можно ужиться», без всякого уточнения того, как подобные критерии отразятся на самой деятельности претендента.

Проиллюстрировать сказанное можно с помощью довольно типичного примера построения системы отбора в конкретной деловой организации. Процедура отбора включает в данном случае два этапа. Первый — интервью с претендентом, цель которого состоит в том, чтобы получить информацию об основных требуемых демографических и квалификационных характеристиках претендента (возраст, образование, опыт работы, наличие дополнительных навыков и знаний). Второй этап, на который приглашается кандидат, соответствующий всем необходимым требованиям, — собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование обязательно включает и психологическое тестирование.

В организации, о которой идет речь, в числе психодиагностических методик (надо отметить, совершенно необоснованно) используются две проективные методики («Незаконченные предложения» и рисуночный тест «Дом—дерево—человек»), типологический индикатор Майерс-Бриггс, опросник Уровня субъективного контроля (УСК) и опросник Томаса. Подобранный батарея тестов, что уже само по себе вызывает недоумение, применяется ко всем кандидатам независимо от должности, на которую они отбираются. Решение о приеме на работу основывается, главным образом, на результатах интервью, т.е. учитывается опыт кандидата, его профессиональные и личные качества, которые проявились в ходе собеседования. Результаты же тестирования играют здесь вспомогательную роль: они призваны либо подтвердить, либо опровергнуть полученную на первом этапе информацию о претенденте на должность. При этом выраженные представления о том, какие качества из тех, которые выявлены в результате тестирования, необходимы претенденту для успешной деятельности в данной должности и профессии отсутствуют.

Очевидно, что подобное использование психодиагностических методов в управленческой практике вообще лишено смысла. Оно может дать информацию о тех психологических особенностях кандидата, которые несущественны для его должности, что чревато выбором неподходящего кандидата или отказом работнику, сотрудничество с которым наиболее перспективно в данной должности.

Проективные техники в работе с персоналом

Проективные тесты позволяют собрать такую информацию, которая не может быть получена никаким другим путем. Они основаны на идее, согласно которой индивидуальное восприятие окружающего мира «окрашивается» собственной личностью воспринимающего. В проективных методиках измерения личности используется множество относительно неструктурированных стимулов, на которые люди реагируют, проецируя на стимулы собственную личность. В отличие от личностных опросников, проективные методики содержат заведомо неоднозначный стимульный материал, поэтому для тестируемого он может вовсе не означать того, что задумал экспериментатор [Корнер, 2002]. Столкнувшись со столь неоднозначным материалом, испытуемый выбирает собственную форму самовыражения и через это наиболее ярко и характерно проявляет себя.

К наиболее популярным проективным методикам относятся: Тест чернильных пятен Роршаха (включает 10 картинок с аморфными черно-белыми и цветными изображениями, задача испытуемого — ответить, на что похоже каждое изображение). Полученные ответы формализуются с помощью специально разработанной системы символов; Тест тематической апперцепции (ТАТ) или тест по фотографиям (в отличие от предыдущего теста, предлагаемые здесь изображения имеют содержание, хотя и завуалированное, а кодирование ответов менее структурировано); Тест на фрустрацию Розенцвейга состоит из 24 рисунков, на которых изображены лица, находящиеся во фрустрационной ситуации переходящего типа. Задача испытуемого — ответить на ситуацию обиды или оскорбления. Оценка полученных ответов осуществляется по направлению и типу реакции агрессии. В последнее время наряду с этими классическими методиками за рубежом широкое применение в работе с персоналом находят проективные техники, разработанные в более поздний период. Прежде всего, это Словесный тест Корнелла, тесты «Нарисуй человека», «Завершение предложений», «Рисование с зеркалом» и Тест последовательности картинок Томкинса—Хорна [Брауер, Уайдер, 2000]. Не все из них известны и применяются в практике работы с персоналом в нашей стране.

С помощью проективных техник также предпринимались попытки составить психологические портреты представителей разных профессий. Харроуэр (2000) приводит результаты, полученные с помощью группового теста Роршаха в компании «Дженерал-Электрик». Они позволили провести срав-

нение между такими профессиональными группами, как инженеры, канцелярские служащие, создатели рекламы, художники рекламы.

Оказалось, что для инженеров характерна склонность к абстрактному мышлению и хорошая способность к синтезу; канцелярские служащие тяготеют к логике и здравому смыслу, демонстрируют высокий в пределах нормы контроль и эмоциональную реактивность; создатели рекламы отличаются склонностью к абстрактному мышлению и интересом к практической деятельности; для художников рекламы характерны высокие показатели четкости ассоциативного процесса, устойчивости внимания, способности к концентрации.

Проективные техники используют при отборе на работу и для определения пригодности в какой-либо сфере деятельности. С их помощью пытались прогнозировать (однако часто безуспешно) профпригодность в таких областях, как мореплавание, инженерное дело, пилотирование. В некоторых профессиях они практиковались рутинным образом. Например, в шведских военно-воздушных силах используется Тест на защитные механизмы. Тест применяется при отборе пилотов и заключается в показе кандидатам рисунков, изображающих рискованные ситуации. Считается, что те, кто воспринимает и признает нарисованную опасность, сумеют должным образом воспринять ее при полете [Эденборо, 2003].

По мнению Корнер (2000), проективные техники могут выполнять задачи прогнозирования только тогда, когда вначале будет установлено, какие качества необходимы для хорошего инженера, пилота или психоаналитика, какие паттерны саморегулирования полезны, а какие вредны в данных видах деятельности. «После того, как эти критерии будут достоверно установлены, проективные методы станут хорошим подспорьем при кадровом отборе», отмечает Корнер (2000).

В целом проективные методы, несмотря на присущие им достоинства, в практике работы с персоналом не нашли широкого применения по ряду причин: это очень утонченная и в то же время сложная в эксплуатации техника, интерпретация большинства проективных методик требует большого искусства, а овладение отдельными инструментами требует не одного месяца.

Кроме того, и это очень важно, возникает проблема целесообразности применения проективных тестов для процедуры отбора. Суть проблемы в том, что наряду с особой компетенцией, которую требует такое тестирование, объем и качество получаемой информации превосходят объем данных, необходимых для принятия решения о целесообразности использования конкретного претендента в конкретной должности. Таким образом, для практического использования менеджерами проективные тесты мало пригодны.

Опросники профессиональных интересов для работы с персоналом

Эта группа тестов была специально придумана психологами для решения задач управления персоналом (в процессах подбора и подготовки работ-

ника, его профессиональной ориентации, планировании его карьеры). В этой группе есть тесты, выявляющие предпочтения той или иной деятельности и с помощью шкалы определяющие принадлежность к какой-либо профессиональной группировке. В основе тестирования лежит отличие психологических характеристик для лиц данной профессии (должности) от представителей других профессий (должностей). Результатом тестирования по таким методикам является определение предпочтительной, с точки зрения развития данной личности, сферы будущей деятельности (иногда выявляют и те сферы деятельности, которые изначально не рассматривались тестируемым). Другой итог тестирования — исключение некоторых сфер деятельности из числа оправданных для использования работника.

К числу наиболее популярных опросников этой категории в западноевропейских странах относят Бланк профессиональных интересов Стронга и Опросник интересов Кьюдера. Ни тот, ни другой не нашли применения в нашей стране. Причина, видимо, в том, что основной проблемой использования опросников профессиональных интересов является проблема устаревания высказываний в сочетании с меняющимся характером профессий. Поэтому при ориентации на такие тесты нужна особая осторожность. Например, упомянутый опросник Стронга, изданный более 50 лет тому назад, с годами был во многом обновлен так, что его последнее издание подкреплено описанием более 100 современных профессий. Для сравнения следует привести такой пример: «Карта интересов», которая используется в отечественной практике для целей профориентации, профотбора и профконсультации, содержит перечень лишь из 24-х профессий.

Тесты интеллекта в работе с персоналом

До сих пор нет общепринятого определения понятия «интеллект». «Тесты интеллекта» называются еще «тестами общих способностей» или «тестами умственного развития». Наряду с ними используется термин «тесты специальных способностей». В последнее время нередко можно встретить термин «когнитивные тесты». В принципе исторически сложилось деление этих тестов на измеряющие общий интеллект и специальные способности.

С помощью тестирования интеллекта оценивают умственные способности, необходимые для выполнения должностных обязанностей. Некоторые должности требуют навыков различных видов мышления: индуктивного или дедуктивного, абстрактного или конкретного, быстрого или медленного, логического или интуитивного. Анализ результатов тестирования определяется в баллах в соответствии с тестовой шкалой. Кроме того, анализируются методы, которыми пользовался кандидат при решении поставленной проблемы или выполнении задания. В зависимости от типа заданий тесты интеллекта подразделяются на вербальные (например, тест классификация слов) и невербальные (например, матрицы Равена).

Диагностика уровня интеллектуального развития представлена в целом многочисленными тестами интеллекта (тестами общих способностей). Так, тест «Домино» для распознавания комбинаций геометрических фигур (известный также как D 48 или D 70 в зависимости от сложности предлагаемых серий), позволяет оценить особенности дедуктивного мышления и наблюдательности и широко используется за рубежом [Жув, Масони, 2003]. Другим видом задания является воспроизведение геометрической фигуры из каких-либо элементов, чаще всего, из цветных кубиков. Из тестов этой категории наиболее часто практикуется тест с кубиками Коса. Упражнение требует расположить кубики (белого, красного или обоих цветов) таким образом, чтобы воспроизвести геометрическую фигуру, представленную на прилагаемом рисунке. Сложность рисунка постепенно возрастает. Этот тест – хороший индикатор скорости мышления и аналитических способностей. Распознавание синонимов или синонимических фраз в предложенном ряду позволяет судить о так называемом «вербальном» интеллекте, о чувстве нюансов, о «тонком уме» в отличие от рационального мышления.

Говоря о тестах интеллекта, следует также назвать такие тесты общих интеллектуальных способностей, как тест Амтхауэра и тест Векслера. Их специфика в том, что они состоят из субтестов, направленных на измерение не одной, а нескольких функций интеллекта, в частности, индуктивного мышления, способности к абстрагированию, оперированию вербальными понятиями, оперированию числами и т.п. Кроме того, нельзя обойти вниманием батарею тестов общих способностей GATB (General Aptitude Test Battery), которая широко используется в зарубежной профессиональной психодиагностике. Особенности этого теста в том, что его валидность устанавливалась по профессиональным критериям, а не по академической успеваемости, как это принято в тестах интеллекта.

Однако и здесь центральной проблемой является вопрос о том, какие интеллектуальные способности необходимы данному типу работника для успешного выполнения или успешной профессиональной адаптации.

Тесты специальных способностей

Тесты специальных способностей предназначены для измерения уровня развития психомоторных функций и профессионализированных способностей (т.е. соответствующих той или иной профессии, например, конторские способности), обеспечивающих эффективность в конкретных, достаточно узких областях деятельности. Наиболее известны Тест ловкости манипулирования с мелкими предметами Крауфорда, Тест технических способностей Беннета и Миннесотский конторский тест на скорость восприятия.

В качестве самостоятельной группы среди этих тестов можно выделить тесты, предназначенные для измерения степени овладения определенными

знаниями, умениями и навыками (так называемые тесты достижений). Примерами таких тестов могут быть тест на машинопись при найме на секретарскую работу, стандартный тест на вождение при отборе на место водителя автопогрузчика. Подобные тесты обладают самой высокой степенью достоверности, поскольку они измеряют навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой. Поэтому применение этих тестов в практике отбора персонала наименее проблематично.

Однако все же можно выделить две проблемы, связанные с их использованием тестирования: 1) перечень профессий, где эти навыки достаточно очевидны или выявлены, весьма ограничен; 2) выявление выраженности этих навыков ориентирует на один из критериев отбора персонала, в то время как требования при отборе на ту или иную должность, как правило, предполагают использование ряда таких критериев.

Таким образом, с одной стороны, сильной стороной многих психодиагностических методов применительно к задачам работы с персоналом является то, что они позволяют оценивать индивидуальные различия между людьми, выявлять специфические черты данного работника. Возможности применения психодиагностических методик с этой целью очевидны. С другой стороны, сегодня широкое применение психодиагностических методик в рамках задач отбора, планирования карьеры, развития персонала и т.д. упирается в проблему определения требований к характерологии работников с позиций использования их труда в конкретной организации и конкретной профессии. Решение этой задачи в рамках психодиагностики остается проблемой. Проблема состоит в том, что указанные требования обусловлены следующими факторами: спецификой организации, набирающей или использующей работника; спецификой ситуации, в которой она действует; спецификой должностной и профессиональной позиции работника, предъявляющими к нему свои требования.

Представляется, что задача определения таких требований в принципе лежит за пределами психологической науки и связана, скорее, с проблематикой социологических наук, ориентированных на изучение социальных институтов, институциональных требований и институциональных отношений. Речь идет, прежде всего, о ряде специальных социолого-управленческих дисциплин – социологии организаций и социологии профессий, отчасти социологии труда. Представляется, что именно синтез достижений психологии и социологии управления открывает перспективы для широкого применения психодиагностических методов в практике работы с персоналом в деловых организациях. Успешные попытки такого синтеза уже давно нашли отражение в практике работы в сфере УЧР, в том числе и в нашей стране [Щербина, Садовникова, 1989].

ЛИТЕРАТУРА.

1. Анастаси А. Психологическое тестирование. М., 1982. Кн. 1–2.
2. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. СПб., 2001.
3. Бодаев А.А. Введение // Общая психодиагностика. М., 1987. С. 5–7.
4. Брауер Д., Уайдер А. Проективные методы в бизнесе и индустрии // Проективная психология. М., 2000. С. 475–493.
5. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. СПб., 1999.
6. Витцлак Г. Основы психодиагностики // Психодиагностика: теория и практика. М., 1986. С. 27–123.
7. Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. СПб., 2003.
8. Иваничев Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
9. Канаян К. О роли психолога в кадровой службе // Работа & зарплата. №4. 2002. С. 11–14.
10. Корнер Аннелиз Ф. Теоретическое исследование пределов возможностей проективных методик // Проективная психология. М., 2000. С. 84–94.
11. Кулагин Б.В. Основы профессиональной психодиагностики. Л., 1984.
12. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М., 2001.
13. Лунев П.А. Роль психологических тестов в оценке персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 8. С. 96–106.
14. Крылов А.А., Ронгинская Т.И. Исследование личности с помощью модифицированной формы В опросника FPI // Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии. СПб., 2000. С. 314–323.
15. Купер К. Индивидуальные различия. М., 2000.
16. Собчик Л. Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики. СПб., 2003.
17. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // Социс. 2000. № 4. С. 22–32.
18. Харроуэр М.Р. Тест Роршаха // Проективная психология. М., 2000. С. 108–129.
19. Щербина В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социс. 2003. № 7. С. 57–69.
20. Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
21. Эденборо Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование. СПб., 2003.

5.3. МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СРЕДСТВА ДИАГНОСТИКИ

Постановка проблемы

Важнейшим элементом диагностики системы управления является определение целевого ориентира, что обычно связывается блоком определения должного состояния объекта [Щербина, 1993]. Именно через этот блок, в явной или латентной форме заложенный в структуре любого диагностического средства, задаются ориентиры желательного (целевого) состояния системы. Только в соотнесении с ним (и через заложенные в нем показатели) происходит и идентификация диагностируемого объекта, и оценка его реального состояния.

Среди различных способов задания должного состояния организации (как специфического объекта диагностики) особо можно выделить ситуационно-исторический подход к заданию должного. Здесь определение целевого ориентира при оценке реального состояния организации связывается со стадией развития организации. Пользуясь медицинской аналогией, можно сказать, что «прописывать лекарство» в виде той или иной интервенции принципиально недопустимо, если неизвестен возраст пациента. Однако определение стадии развития компании — дело непростое, прежде всего, потому, что число параметров, с помощью которых можно характеризовать эту стадию, весьма велико. Поэтому уже достаточно давно для реализации системного подхода к решению этого вопроса консультанты прибегают к моделям жизненного цикла организации как моделям, задающим ориентиры для определения требований к должному состоянию, логике функционирования или определению ориентиров развития организации.

Отметим, что идея о жизненном цикле применяется не только для описания развития организации¹. Можно сказать, что существует некая система «вложенных» жизненных циклов: продукт — организация — отрасль — экономика, исследовавшаяся в разных формах многими авторами (в качестве примера см. статью [Anderson and Zeithaml, 1984]). В нашей работе не предполагается обсуждение всех аспектов концепции жизненного цикла организации, а будут рассмотрены лишь вопросы, связанные с использованием этих моделей для организационной диагностики.

Роль моделей в организационной диагностике

Важнейшей характеристикой эффективной организационной диагностики является ее *системность*, которая предполагает взаимосвязанность полученной информации и ее относительную полноту. Для обеспечения этой системности необходимо использовать модели организации, которые по оп-

¹ См. исторический обзор [O’Rand, Kreckler, 1990].



Рис. 1. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда

ределению строятся если не для ее исчерпывающего описания, то, во всяком случае, для отображения всех основных аспектов и характеристик ее деятельности. При этом между собой модели различаются теми акцентами, которые разработчики моделей делают при изучении организации.

В качестве примеров таких моделей (вовсе не претендуя на исчерпывающую полноту перечисления) приведем три: модель «шести ячеек» М. Вайсборда [Weisbord, 1978], модель «7С» компании Маккинзи [Питерс и Уотермен, 1986] и модель Берка–Литвина [Burke, 1992].

Модель Вайсборда (рис. 1) основана на идее, представляющей организацию как открытую систему и принципе равнозначности и взаимосвязанности ячеек. Вопросы, обозначенные в ячейках, рассматриваются автором модели как основные при проведении диагностики. «Сканирование» ячеек, по мнению Вайсборда, дает возможность прояснить все основные аспекты деятельности организации.

Модель «7С» (рис. 2), ставшая популярной благодаря ее описанию в известной книге Питерса и Уотермена, была разработана для анализа конкурентных преимуществ компании. Она, однако, не включает в явном виде внешнюю среду и в целом ориентирована на внутренние механизмы функционирования компании. Сравнение этой модели с моделью Вайсборда хорошо иллюстрирует идею зависимости модели от задачи, которую ставит автор в отношении ее использования.

Модель Берка–Литвина (рис. 3) в наибольшей степени (из трех рассматриваемых образцов) соответствует подходу к организации как к открытой системе, поскольку внешняя среда в ней является частью общей модели ком-

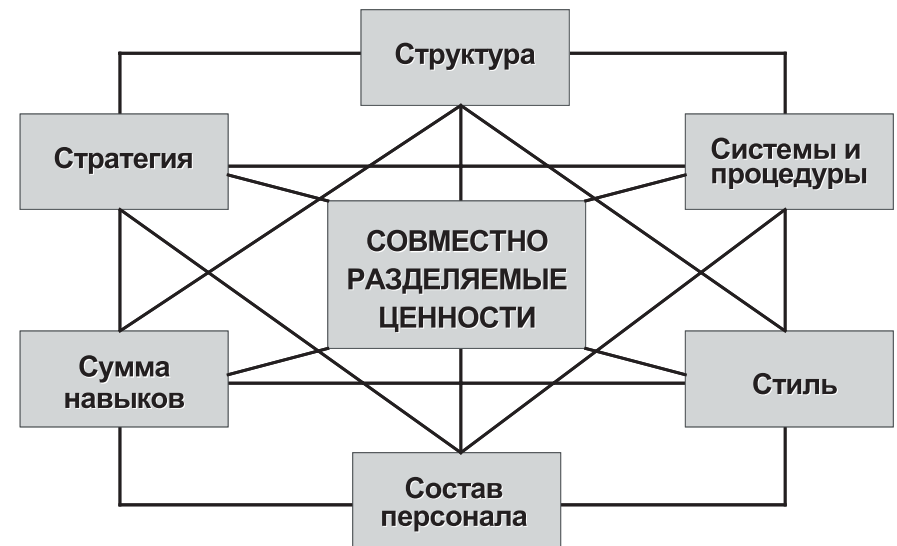


Рис. 2. Модель «7С» компании Маккинзи

пании. Еще одно отличие этой модели состоит в том, что она исходно иерархична. По мнению авторов, четыре верхние ячейки – внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство и культура – являются основными элементами моде-

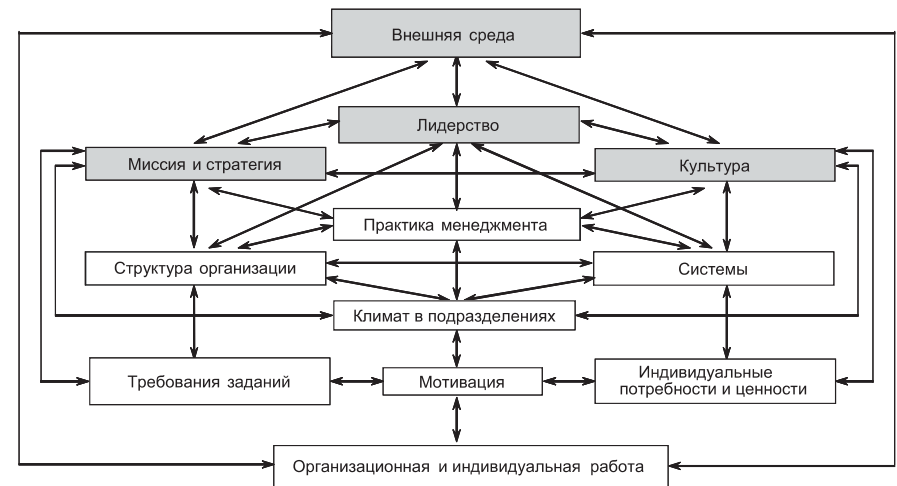


Рис. 3. Модель Берка–Литвина

ли. Подчеркнем, что разработчики модели предназначали ее для анализа процесса организационных изменений.

Практика применения рассмотренных моделей в организационном консультировании показывает, что в разных случаях целесообразно использование разных моделей. Например, при диагностике небольших и простых по структуре компаний прекрасно работает модель Вайсборда, в то время как при изучении больших и сложных организаций она оказывается слишком простой — более эффективной будет являться модель Берка—Литвина.

Однако использование приведенных в качестве примеров трех моделей организации дает возможность получить «мгновенную фотографию» компании и не позволяют, строго говоря, отразить динамику ее развития во времени. Именно для этого и используются модели жизненных циклов.

Модели жизненного цикла организации

Фактически история возникновения моделей жизненного цикла организации восходит к исследованиям процесса их создания и развития². Уже к концу 1950-х гг. появились обобщения подобных исследований (см., например, [Penrose, 1959]), хотя подобные работы появлялись и позже³. В большинстве этих работ делались попытки типизировать отдельные этапы развития организации. При этом важнейшими параметрами, на основе которых проводилась классификация этих этапов, были возраст и размер организации. Наиболее отчетливо этот подход к жизненному циклу компании был реализован в ставшей знаменитой статье профессора Гарвардской школы бизнеса Л. Грейнера, опубликованной в «Harvard Business Review» [Greiner, 1972]⁴.

Грейнер отмечает эмпиризм, господствовавший в анализе развития организации до начала 1970-х гг. и акцент, сделанный на количественных исследованиях. Проанализировав множество кейсов (конкретных ситуаций) депозитария Гарвардской школы бизнеса, а также публикации в научной периодике, он пришел к выводу, что важнейшими параметрами, определяющими модель развития организации, являются:

- возраст организации;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- этапы революции;
- темпы роста отрасли.

² Краткий обзор существующих моделей жизненного цикла организации дан в работе [Кушелевич и Филонович, 2004].

³ Приведем примеры работ, посвященных различным стадиям развития организаций: создание [Kimberly, 1979], [Mahmood, 2000]; рост [Lippitt and Schmidt, 1969], [Galbraith, 1982]; юность [Strauss, 1974]; спад [Ford, 1980]; закат [Whetten, 1980].

⁴ По нашему мнению, публикация статьи в столь авторитетном журнале в немалой степени способствовала получению ею высокого индекса цитирования.



Рис. 4. Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

На основании этого вывода Грейнер выделяет пять эволюционных этапов развития (термин *эволюция* используется им для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках), которые сменяются вследствие происходящих в организации революций, вызванных соответствующими кризисами (рис. 4).

Грейнер дает достаточно подробное описание каждой из эволюционных стадий⁵.

Стадия 1. Креативность

· Основатели компании обычно ориентированы на технологию либо предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью; их физическая и умственная энергия полностью поглощается созданием и продажей нового продукта.

- Коммуникации между работниками частые и неформальные.
- Долгие часы работы вознаграждаются скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности.
- Контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком; руководство действует в зависимости от реакции клиентов.

⁵ Описание этапов дается строго по тексту статьи Грейнера в русском переводе.

Стадия 2. Директивное руководство

- Вводится функциональная организационная структура в целях отделения производственной деятельности от маркетинговой, и выполняемые работы становятся более специализированными. Создаются системы учета запасов и закупок.
- Вводятся поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы.
- Коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей.
- Новый управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как менеджеры более низких уровней рассматриваются в большей степени как функциональные специалисты, нежели как менеджеры, автономно принимающие решения.

Стадия 3. Делегирование

- Гораздо большей ответственностью наделяются менеджеры предприятий и географических рынков.
- Для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы.
- Высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест.
- Руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями.
- Коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места.

Стадия 4. Координация

- Децентрализованные подразделения сливаются в продуктовые группы.
- Вводятся и интенсивно совершенствуются формальные процедуры планирования.
- Нанимается и размещается в штаб-квартире многочисленный штабной персонал в целях введения в масштабах всей компании программ контроля и совершенствования работы линейных менеджеров.
- Инвестиционные расходы тщательно соизмеряются и распределяются по всей организации.
- Каждая продуктовая группа рассматривается как центр инвестиций, где доход на инвестированный капитал является важным критерием при размещении денежных средств.
- Определенные технические функции, такие как обработка данных, централизуются в штаб-квартире, в то время как принятие ежедневных операционных решений остается децентрализованным.
- Для стимулирования идентификации с фирмой как единым целым используются опционы по акциям и общеорганизационные программы участия в прибылях.

Стадия 5. Сотрудничество

- Акцент делается на быстрое решение проблем с помощью командных действий.
- Представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы.
- Штатные специалисты штаб-квартиры сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими.
- В целях создания эффективных команд для решения соответствующих проблем часто используется структура матричного типа.
- Прежние формальные системы упрощаются и объединяются в единые многоцелевые системы.
- Часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемных вопросах.
- В целях улучшения поведенческих навыков менеджеров, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов, используются программы тренингов.
- Работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений.
- Экономическое вознаграждение увязывается в большей степени с командными показателями, чем с индивидуальными достижениями.
- Эксперименты по внедрению новых практик поощряются по всей организации.

Типы управленческих практик на этих стадиях развития организации суммированы на таблице 1.

Кризисы, вследствие которых происходит смена эволюционных этапов, особых комментариев не требуют.

Внимательное рассмотрение описания этапов развития организации по Грейнеру приводит к следующим важным выводам.

Во-первых, несмотря на оговорки автора, в его модели определяющим параметром развития является размер организации: в небольших организациях, в стратегии которых значительное увеличение размеров не предусмотрено, некоторые этапы и кризисы просто не могут иметь место. Этот вывод сразу же накладывает ограничение на применимость модели Грейнера.

Во-вторых, модель описывает развитие не организации в целом, а ее системы управления. В этом также можно усмотреть существенное ограничение.

В-третьих, наконец, бросается в глаза незавершенность модели: сам автор задается вопросом, кризисом чего заканчивается пятый этап эволюции, но ответа на этот вопрос не дает. Интуитивно ясно, что успешные компании развиваются по спирали, модифицируя свою стратегию и осуществляя каче-

Таблица 1. Практики менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации по Грейнеру

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

ственные преобразования, однако встроить эту идею в рассматриваемую модель нелегко, поскольку она изначально «линейна».

Тем не менее, сравнивая характеристики реальной организации с описанием эволюционных этапов, можно составить представление о характере развития менеджмента компании, что весьма существенно для организационной диагностики.

Пик исследований, связанных с жизненным циклом организации, пришелся на 1980-е гг.; этому существенно способствовала публикация книги [Kimberly et al., 1980]. В результате возникла необходимость определенной систематизации накопленного теоретического багажа. В работах [Smith, Mitchell and Summer, 1985; Hanks et al., 1994] были даны сравнительные характеристики основных моделей, разработанных ко времени их публикации, а в работе И. Гупты и Д. Чина – обрисована ситуация, сложившаяся в этой области к середине 1990-х годов [Gupta and Chin, 1994].

На наш взгляд, весьма серьезным шагом в развитии модели жизненного цикла организации стали работы американца Айзека (Исаака) Адизеса. Начатые еще в конце 1970-х гг. (см. [Adizes, 1979]), его исследования были обобщены в первой книге [Adizes, 1988], а затем развиты во второй [Adizes, 1999].

Основные постулаты теории Адизеса состоят в следующем.

- Развитие организации подобно эволюции живого организма: отсюда и названия некоторых этапов (рис. 6). Организмическая аналогия, однако, неполна в том отношении, что неизбежная для живого организма смерть для организации необязательна (пунктир фазы старения).

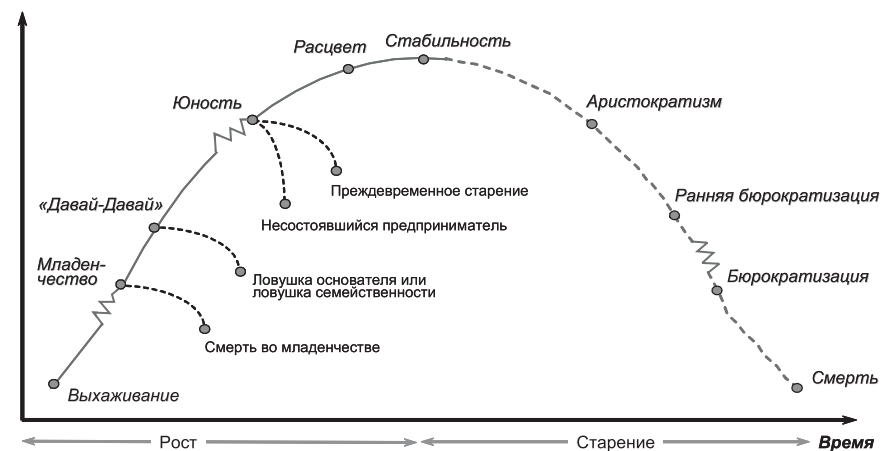


Рис. 5. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

- На любой стадии развития у организации имеются проблемы. Они делятся на болезни роста (которые можно уподобить детским инфекционным болезням) и организационные патологии, с которыми, в отличие от болезней роста, самостоятельно организация справиться не может.

Ниже приведены описания основных этапов жизненного цикла по Адизесу, скомпилированные из его книги [Adizes, 1988]⁶. Представим в виде таблицы первые три стадии жизненного цикла.

Характеристики организации на стадии быстрого роста («Давай-давай»):

- Возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами
- Ориентация на увеличение продаж
- Исключительно быстрый рост
- Недостаток последовательности и концентрации усилий
- Компания концентрируется *вокруг* людей
- Ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации
- Децентрализация путем делегирования
- Контроль основателя становится опосредованным

Характеристики организации на **стадии расцвета**:

- Наличие функциональных систем и организационной структуры.
- Институционализированные перспективы и творческий подход к делу.
- Ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов.
- Организация разрабатывает планы и следует им.
- *Предсказуемость* организации проявляется в ее деятельности.

⁶ Подробное описание этих этапов дано в статье [Филонович и Кушелевич, 1996].

Таблица 2.

Выживание	
Норма	Отклонение
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Возбуждение, проверенное реальностью ◆ Преданный идее и реалистически настроенный основатель ◆ Ориентация на продукт, вера в его ценность ◆ Готовность к разумному риску ◆ Основатель сохраняет за собой контроль 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Отсутствие проверки преданности идее реальностью ◇ Основатель-фанатик, без какого-либо чувства реальности ◇ Ориентация исключительно на возврат на инвестиции и прибыль ◇ Готовность рисковать без оглядки ◇ Контроль основателя ограничен
Младенчество	
Норма	Отклонение
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Риск не истощает преданности делу ◆ Отрицательный баланс прибылей и убытков ◆ Интенсивная работа поддерживает преданность делу ◆ Неразвитость системы менеджмента ◆ Нет системы ◆ Отсутствие делегирования ◆ "Театр одного актера", однако желающего слушать ◆ Совершение ошибок ◆ Семейная жизнь, поддерживающая работу ◆ Интервенции извне, способствующие делу 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Риск истощает преданность делу ◆ Хронически негативный баланс прибылей и убытков ◆ Низкая преданность делу ◆ Преждевременное делегирование ◆ Преждевременные правила, системы и процедуры ◆ Основатель теряет контроль ◆ Нежелание слушать – заносчивость ◆ Недопустимость ошибок ◆ Семейная жизнь, мешающая работе ◆ Основатель отрицает пользу внешних интервенций
Юность	
Норма	Отклонение
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада ◆ Временная потеря перспективы ◆ Основатель принимает организационный суверенитет ◆ Система вознаграждений поощряет неправильное поведение ◆ Делегирование полномочий по принципу "справисься!" ◆ Вырабатывается политика, но ей следуют не всегда ◆ Совет директоров испытывает новую систему контроля над менеджментом 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Возврат к стадии "Давай-давай" и к "ловушке основателя" ◇ Предприниматели уходят, администраторы берут верх ◇ Основателя вытесняют из организации ◇ Отдельные лица получают премии за индивидуальные достижения, хотя компания несет убытки ◇ Паралич вследствие перехода власти из одних рук в другие ◇ Быстрое падение взаимного доверия и уважения ◇ Совет директоров изгоняет людей предпринимательского склада

· Организация может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыльности.

· Организация порождает новые компании.

Характеристики организации на стадии аристократизма:

· Средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство.

· Акцент делается на том, *как* делать что-либо, а не на том, *что* делать и *зачем*.

· Формализуются традиции, форма общения и одежда.

· Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является «не гони волну!» Бизнес ведется как обычно.

· Внутренняя мотивация низка. Корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки, или пытаться «купить» дух предпринимательства.

· Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения.

Характеристики организации на стадии ранней бюрократизации:

· Акцент делается на то, *кто* является источником проблем, а не на то, *что* нужно предпринять (как будто решение *кто* эквивалентно решению *что* *делать*).

· Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба.

· Паранойя парализует организацию; низок моральный дух.

· Все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло.

Характеристики организации на стадии бюрократизации:

· В организации множество систем, однако, они функционально не ориентированы.

· Теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой.

· Теряется чувство контроля.

· Чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий.

Как видно даже из этого краткого описания стадий жизненного цикла, Адизес описывает более широкий спектр характеристик организации, чем Грейнер. Можно отметить, что модель Адизеса в большей степени соответствует модели организации как открытой системы. По приведенным выше признакам можно судить о том, на каком этапе развития находится организация и, соответственно, к какой категории относятся ее текущие проблемы — к болезням роста или организационным патологиям. В зависимости от этого выбираются конкретные интервенции для разрешения выявленных проблем.

Однако при использовании модели Адизеса необходимо помнить об ограничениях, присущих практически всем моделям в теории организации. Прежде всего, состояние реальной организации редко можно отнести к какому-то одному, «чистому» этапу. Обычно налицо оказываются признаки сразу нескольких этапов, и приходится решать, какой из них представлен в большей степени. Далее, в крупных и сложных организациях разные их части могут находиться на разных этапах жизненного цикла. Это обстоятельство требует особого внимания, если делаются попытки унифицировать систему управления в организации в целом.

В статье [Филонович и Куселевич, 1996] была высказана гипотеза, что модель Адизеса хорошо применима лишь ко вновь созданным российским организациям и было высказано сомнение в том, что она может оказаться полезной для анализа развития организаций, созданных во времена социализма и сменивших форму собственности. Оказалось, однако, что последнее ограничение действует не всегда — в ряде консультационных проектов, проведенных для «зрелых» организаций, модель Адизеса работала вполне удовлетворительно. Полезной она оказалась и для анализа динамики системы корпоративного управления в российских компаниях.

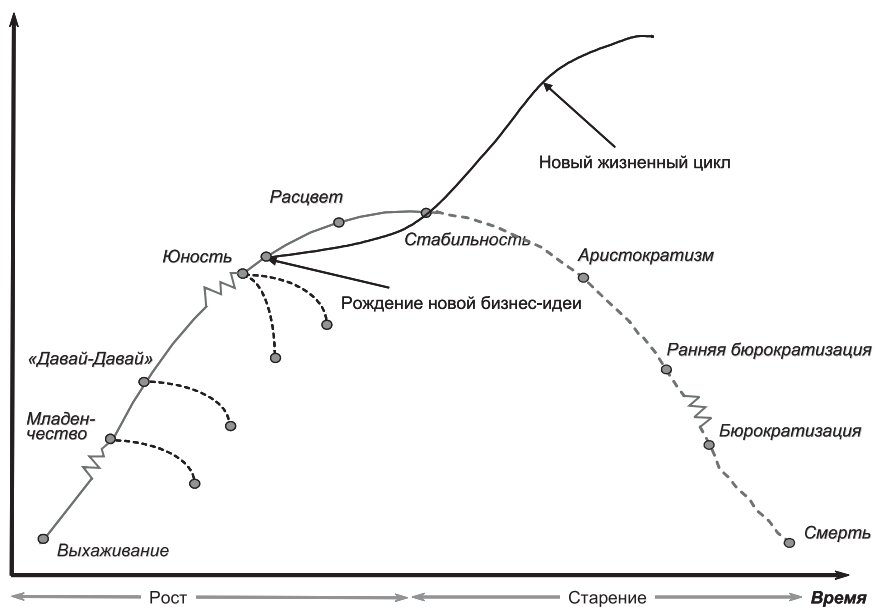


Рис. 6. «Реинкарнация» организации на основе новой бизнес-идеи

Комбинация моделей как развитие инструментария организационной диагностики

Различия между моделями жизненного цикла Грейнера и Адизеса, на наш взгляд, следует рассматривать как возможность интеграции для более полного описания процесса развития организации. Действительно, стадия «Креативность» модели Грейнера вполне соответствует стадии «Младенчество» у Адизеса. Далее чередование эволюционных и революционных периодов легко накладывается на фазу быстрого роста, юности — вплоть до стадии расцвета. Иными словами, управленческий цикл Грейнера накладывается на общеорганизационный цикл Адизеса.

Данный подход к соотношению моделей позволяет ответить и на вопрос, оставшийся открытым у Грейнера: что следует за этапом координации? Представляется, что ответа найти не удалось потому, что на этом этапе естественно заканчивается развитие той бизнес-идеи, благодаря которой организация возникла. Дальше возможно лишь старение, но оно не заложено в «позитивную» модель Грейнера.

Между тем, идеология Адизеса приводит к выводу, что во избежание попадания на нисходящую ветвь развития организации необходимо в период между стадиями юности и расцвета предложить новую бизнес-идею (или принципиально модифицировать старую), чтобы к моменту достижения ста-

бильности в рамках развития исходной бизнес-идеи иметь возможность превратить новый бизнес в основной. Этот подход можно назвать «реинкарнацией» бизнеса (см. 6).

Практически все компании, существующие длительное время (более ста лет), так или иначе по несколько раз проходили эту реинкарнацию. Пример преобразований в американской торговой сети Sears, позволившей ей просуществовать более ста тридцати лет, приводит в своей книге П. Друкер [Друкер, 2000, глава 4].

Идея реинкарнации компании проста, однако число компаний, которые оказываются способными ее реализовать, крайне ограничено. Основных причин этого ограничения, на наш взгляд, три. Первая причина: руководители компаний не умеют определять приближение к стадии расцвета. Причина вторая: психологически крайне сложно в период расцвета компании заставить топ-менеджмент работать над новой бизнес-идеей: кажется, что еще не исчерпаны возможности старой идеи, накопилась усталость, связанная с ее реализацией и пр. Третья причина: сам процесс выработки новой идеи сопряжен с трудностями и далеко не всегда может гарантировать успех. Так, например, компания Motorola несколько лет назад, стремясь сохранить лидерство на рынке беспроводной связи, запустила проект «Iridium», основанный на вполне профессиональных маркетинговых исследованиях. Однако этот проект привел к миллиардным убыткам и к потере лидерства.

И все же угроза поражения не должна отвращать компании от поиска новых идей: без этого они станут жертвами либо окончания жизненного цикла продукта, либо перехода отрасли в фазу зрелости, что также с неизбежностью ведет к старению. Именно поэтому так важна диагностика этапа жизненного цикла организации.

Заключение

Модель жизненного цикла организации, как показано выше, может служить важным и эффективным инструментом ее диагностики, как способствуя устранению текущих трудностей, так и позволяя компаниям своевременно осуществлять стратегические преобразования для обеспечения цикличности и, в конечном счете, «бесконечности» их развития.

В заключение можно добавить, что в многочисленных работах по проблемам жизненного цикла организации изучен ряд вопросов, которые могут быть полезны при разработке конкретных инструментов организационной диагностики и анализе ее результатов. Так, проблема организационной эффективности на разных этапах жизненного цикла обсуждается в работах К. Камерона и Д. Уэттона [Cameron and Whetten, 1981] и Р. Куинна и К. Камерона [Quinn and Cameron, 1983], политические аспекты развития организации — в работах Б. Грея и С. Арриса [Gray and Ariss, 1985] и М. Залда и М. Бергера [Zald and Berger, 1978], административные проблемы — в статьях Дж. Форда

[Ford, 1980] и Дж. Уолша и Р. Дьюара [Walsh and Dewar, 1987], вопрос о власти – в статье Г. Минцберга [Mintzberg, 1984].

Ряд работ посвящен общим проблемам жизненных циклов. Они заслуживают внимания, поскольку затрагивают общетеоретические проблемы (например, работы Б. Джеймса [James, 1973], [James, 1974], см. также [Lavoie and Culbert, 1978], [Hanks, 1990], [Olson and Terpstra, 1992]). В них также делаются попытки классификации проблем организации на разных стадиях развития (см. [Miller and Friesen, 1983], [Cowan, 1990]).

Отметим также, что теория жизненных циклов использовалась для развития теории естественного отбора [Freeman, 1982] и популяционной теории организаций [Howard and Hine, 1997]. Не раз предпринимались попытки эмпирического исследования организаций на базе концепции жизненных циклов [Miller and Friesen, 1984], [Kazanjan and Drazin, 1989], [Dodge and Robbins, 1992].

Таким образом, накоплен значительный теоретический и эмпирический материал, который может быть использован в практической работе консультантов и в учебном процессе для углубления понимания студентами процессов, происходящих в организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. Практика менеджмента. М., 2000.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
3. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. // Менеджмент: век XX – век XXI. М., 2004. С. 304–320.
4. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. 1996. № 10. С. 63–71.
5. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
6. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization // Organizational Dynamics. 1979. Vol. 9. Pp. 3–25.
7. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J., 1988.
8. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Paramus, NJ, 1999.
9. Anderson C.R., Zeithaml C.P. Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance // Academy of Management Journal. March 1984. Vol. 27. Pp. 5–24.
10. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. Reading, MA, 1992.
11. Cameron K.S., Whetten D.A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycle // Administrative Science Quarterly. 1981. Vol. 26. Pp. 525–544.

12. Cowan D.A. Developing a classification structure of organizational problems: An empirical investigation // Academy of Management Journal. June 1990. Vol. 33. Pp. 366–390.

13. Dodge H.R., Robbins J.E. An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival // Journal of Small Business Management. January. 1992. Pp. 27–37.

14. Ford J.D. The occurrence of structural hysteresis in declining organizations // Academy of Management Review. 1980. Vol. 5. Pp. 589–598.

15. Ford J. D. The administrative component in growing and declining organizations // Academy of Management Review. 1980. Vol. 23. Pp. 615–630.

16. Freeman J. Organizational life cycles and natural selection processes // L.L.Cummings & B.M.Staw (eds.). Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT, 1982. Vol. 4. Pp. 1–31.

17. Gray B., Ariss S.S. Politics and strategic change across organizational life cycle // Academy of Management Review. 1985. Vol. 10.No. 4. Pp. 707–723.

18. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. №. 4. Pp. 37–46. (Есть русский перевод: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 «Менеджмент». 2000. Вып. 4. С. 76–92.)

19. Gupta Y. P., Chin D.C.W. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research // Mid-Atlantic Journal of Business. December. 1994. Vol. 30. №. 3. Pp. 269–94.

20. Hanks S.H. The organization life cycle: integrating content and process // Journal of Small Business Strategy. 1990. Vol. 1. Pp. 1–12.

21. Hanks S.H., Watson C.J., Jansen E., Chandler G.N. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations // Entrepreneurship: Theory & Practice. Winter. 1993. Vol. 18. №. 2. Pp. 6–29.

22. Howard D., Hine D. The population of organizations life cycle (POLC): Implications for small business assistance programs // International Small Business Journal. 1997. Vol. 15. №. 3. Pp. 30–41.

23. James B.G. The theory of the corporate life cycle // Long Range Planning. April 1974. Vol. 7. No. 2. Pp. 49–56.

24. James B.G. The theory of the corporate life cycle // Long Range Planning. June 1973. Vol. 6. №. 2. Pp. 68–74.

25. Kazanjan R.K., Drazin R. An empirical test of a stage of growth progression model // Management Science. 1989. Vol. 35. №. 12. Pp. 1489–1503.

26. Kimberly J.L. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization // Academy of Management Journal. 1979. Vol. 22. Pp. 437–457.

27. Kimberly J.R., Miles R.H. and Associates. The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of «Organizations». San Francisco, 1980.

28. Lavoie D., Culbert S.A. Stages in organization and development // Human Relations. 1978. Vol. 31. Pp. 417–438.
29. Lippitt G.L., Schmidt W.A. Crisis in a developing organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45. №. 6. Pp. 102–112.
30. Mahmood T. Survival of newly founded businesses: A logistic model approach // Small Business Economics. May 2000. Vol. 14. №. 3. Pp. 223–237.
31. Miller D., Friesen P.H. Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle // Organization Studies. 1983. Vol. 4. №. 4. p. 339–357.
32. Miller D., Friesen P.H. Corporate life cycle: A longitudinal study // Management Science. 1984. Vol. 30. Pp. 1161–1183.
33. Mintzberg H. Power and organization life cycle // Academy of Management Review. 1984. Vol. 9. №. 2. Pp. 207–224.
34. Olson P.D., Terpstra D.E. Organizational structural changes: Life-cycle stage influences, and managers' and interventionists' challenges // Journal of Organizational Change Management. 1992. Vol. 5. №. 4. Pp. 27–40.
35. O'Rand A.M., Krecker M.L. Concepts of the life cycle: Their history, meaning, and uses in the social sciences // Annual Review of Sociology. 1990. Vol. 16. №. 1. p. 241–260.
36. Penrose E.T. The Theory of Growth of the Firm. White Plains, NY, 1959.
37. Quinn R.E., Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence // Management Science. 1983. Vol. 29. Pp. 33–51.
38. Smith K.G., Mitchell T.R., Summer C.E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle // Academy of Management Journal. 1985. Vol. 28. №. 4. Pp. 799–820.
39. Strauss G. Adolescence in organizational growth: Problems, pains, and possibilities // Organizational Dynamics. 1974. Vol. 2. Pp. 3–17.
40. Walsh J.P., Dewar R.D. Formalization and the organizational life cycle // Journal of Management Studies. 1987. Vol. 24. №. 3. Pp. 215–231.
41. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA, 1978.
42. Whetten D.A. Organizational decline: A neglected topic in organizational science // Academy of Management Review. 1980. Vol. . Pp. 577–588.
43. Zald M.N., Berger M.A. Social movements in organizations: Coup d'Etat, insurgency, and mass movements // American Journal of Sociology. 1978. Vol. 83. Pp. 823–816.

5.4. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Проблема диагностики конфликтов организации

Деятельность современных менеджеров и специалистов по управленческому консультированию связана, как правило, с разрешением разного рода противоречий, возникающих в организационных системах или в межорганизационном пространстве. Эти противоречия могут быть актуализированы в форме конфликтов, а могут носить латентный характер, создавая социальную напряженность в организациях и являясь важным звеном в формировании конфликтных ситуаций. Деятельность менеджеров, связанная с управлением ресурсами, в конечном итоге ориентирована на разрешение этих противоречий, т.е. управление конфликтами (актуальными или латентными, формирующимися или уже проявившимися в организации) и является одной из важнейших функций менеджеров любого уровня. Тем более это важно для консультационной деятельности, поскольку работа консультанта прямо направлена на управление противоречиями в разных сферах деятельности организации. По сути, в этом и состоит ее смысл.

Деятельность менеджеров осуществляется через механизм подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Первая стадия этого процесса (подготовка управленческого решения) предполагает анализ и оценку реальной ситуации, требующей целенаправленного управленческого воздействия. На фазе подготовки управленческого решения определяется необходимость и направленность такого вмешательства в функционирование и развитие объекта. Этой цели служат диагностические средства.

Однако вопрос диагностики организационных конфликтов далеко не так прост и однозначен, как может показаться на первый взгляд. Пока, к сожалению, не проделана серьезная работа по классификации существующих диагностических средств, не рассматривался и вопрос о предметной основе деятельности диагноста, работающего с организационными конфликтами, и даже не ставилась проблема отнесения существующих средств анализа организационных конфликтов к собственно диагностическим.

С другой стороны, организационная конфликтология представляется особой междисциплинарной областью, объединяющей экономистов, юристов, социологов, психологов, специалистов по теории организации и т.д. Каждая из дисциплин, так или иначе занимающаяся проблемой организационных конфликтов, имеет свои диагностические средства, соответствующие ее предметной основе. Но использование только одного типа средств дает недостаточно полную картину, не позволяет принимать эффективные управленческие решения. Поэтому речь и идет о том, что необходимо на теоретическом уровне определиться с предметной основой диагностики орга-

низационных конфликтов. А это, в свою очередь, возможно только тогда, когда будет более четко разработана теоретическая проблема, касающаяся самой природы организационного конфликта.

Для того чтобы хотя бы наметить пути решения этих вопросов, следует, на наш взгляд, рассмотреть и классифицировать те методы (и методики), которые сейчас используются менеджерами и консультантами для изучения организационных конфликтов и которые претендуют на название «диагностические средства». Для более эффективного анализа этих средств (или методик, претендующих на такое название) целесообразно определить общую схему их описания. Но прежде имеет смысл обозначить ту точку зрения на диагностику в целом, которой мы будем придерживаться.

Итак, диагностика будет рассматриваться в качестве разновидности социальной технологии, направленной на получение информации о действующем социальном объекте, которая является элементом системы управленческих решений. В наиболее полном виде схема описания диагностических средств (понимаемых именно в таком, технологическом смысле) предложена проф. В.В. Щербиной в его докторской диссертации «Средства социологической диагностики в системе управления». Он выделяет три относительно независимых блока в структуре диагностического средства:

- 1) блок, обеспечивающий описание состояния социального объекта;
- 2) блок, обеспечивающий процедуру определения должного состояния объекта;
- 3) блок, обеспечивающий процедуру соотнесения реального и должного состояния объекта [Щербина, 1993, с. 108].

Характеризуя подходы к описанию состояния объекта, В.В. Щербина выделяет два принципиально различных подхода, которые во многом определяют специфику тех или иных диагностических средств:

– предметный подход, ориентированный на позитивистскую методологию, в основе которой лежит рассмотрение социального объекта как реально существующего, имеющего независимые от исследователя законы функционирования и развития;

– проблемный подход, базирующийся на феноменологической методологии, с точки зрения которого социальный объект может быть описан только в терминах его интересов, целей, его активности (в глазах исследователя или диагноста).

Выделяя блок задания должного, автор также рассматривает два существующих способа задания нормы:

– ценностно-нормативный подход, когда в качестве нормы рассматривается некий «идеал», состоящий из ряда социально желательных характеристик и параметров объекта;

– ситуационный подход, который В.В. Щербина делит на два направления;

– практико-ситуационный, базирующийся на представлении о том, что деятельность может быть разделена на совокупность более или менее стандартизированных задач, успешное решение которых обеспечивает успешность деятельности в целом;

– проблемно-ситуационный, где должное – «это такое состояние объекта, когда выявленные в ходе его описания проблемы сняты» [Щербина, 1993, с. 339].

Кроме того, автор в рамках системно-генетического подхода к диагностике формулирует «принцип ситуативного норматива», смысл которого состоит в том, что в качестве должного выступает такое состояние признаков объекта, которое позволяет ему выигрывать по определенным правилам в данной ситуации.

Третьим необходимым блоком в структуре диагностического средства является блок определения рассогласования между реальным и должным, в котором могут использоваться или не использоваться формальные процедуры соотнесения или не использовать их, с разной степенью жесткости определяются границы отклонения от эталона и т.п.

Приведенная схема описания диагностических средств призвана, на наш взгляд, задать определенные рамки анализа существующих и используемых для диагностики конфликтов методических средств. Такой взгляд на структуру диагностических средств позволяет, с одной стороны, систематизировать их, а с другой – определить недостатки и ограничения их использования в практической деятельности.

Первую группу методов можно обозначить как описательные и аналитические. В целом они представляют собой описание и (или) анализ конкретных конфликтов по предложенным исследователями схемам. Эти схемы (или модели конфликта) могут строиться в рамках сравнительно-исторического, системного и других подходов. Общими для этих моделей является выделение ряда характеристик конфликтов и описание их применительно к конкретной ситуации. Эти характеристики могут определять динамическую и структурную стороны конфликтов. Динамические характеристики связаны с анализом различных этапов в развертывании конфликта, структурные же определяют его внутренние составляющие.

Например, к основным структурным составляющим любого социального конфликта относят:

- субъектов конфликта;
- отношения конфликтующих сторон;
- объект и предмет конфликта;
- внешнюю среду конфликта [Степанов, 1999, с. 52].

Каждая из этих составляющих может быть охарактеризована с помощью целого ряда показателей. Так, для оценки субъектов конфликта, как правило, описывают их количественный и качественный состав, уровень и степень организации, ресурсный потенциал, а также силу участвующих сторон.

Те или иные показатели в значительной степени отличаются в разных структурных моделях конфликта, но так или иначе они, как правило, могут быть сведены к перечисленным выше четырем. Следует отметить, что все эти группы показателей выделяются относительно любых социальных конфликтов и специфика организационных конфликтов присутствует только в конечном, итоговом описании этих показателей (если речь идет именно об организационном конфликте). Попытка выявить особенности этих показателей (но не сами специфические показатели) была сделана Л. Гринхалгом. В своей диагностической модели он выделяет семь измерений организационных конфликтов [Greenhalgh, 1986; Гришина, 2000, с. 300]. Разные характеристики этих измерений позволяют определить, по мнению автора, «трудные или менее трудные для разрешения» организационные конфликты. К основным измерениям он относит:

- 1) предмет спора;
- 2) размер ставок;
- 3) взаимозависимость сторон;
- 4) преемственность взаимодействия;
- 5) структуру сторон;
- 6) вовлеченность третьей стороны;
- 7) воспринимаемый прогресс конфликта.

Однако и эта модель, описанная автором применительно к организационным конфликтам, на этапе выделения самих измерений носит более общий характер и может, на наш взгляд, применяться к описанию любых социальных конфликтов, а не только конфликтов организационных.

Динамические показатели характеризуют различные стадии формирования и протекания конфликта. Чаще всего они могут быть сгруппированы следующим образом:

- 1) показатели, характеризующие конфликтную ситуацию;
- 2) показатели, описывающие особенности конфликтного взаимодействия сторон;
- 3) показатели, характеризующие стадию завершения конфликта.

Среди показателей, относящихся к конфликтной ситуации, выделяют, как правило, три основных вида: социальные условия, психологические процессы и агрессивные диспозиции, которые в конечном итоге формируют социальную и психологическую напряженность, по сути – ключевую характеристику конфликтной ситуации. Содержание этого понятия достаточно активно изучалось в социологической и психологической литературе, начиная с классических работ Э. Дюркгейма, Р. Мертон, Т. Парсонса. Можно отметить и то, что для измерения социальной напряженности предлагалось большое число методик. В них, как правило, рассматривались следующие блоки показателей, характеризующих «уровень социальной напряженности».

1. Показатели социальной депривации, фрустрации, характеризующие уровень неудовлетворенности существующими условиями. Они фиксируются через оценки качества и уровня жизни.

2. Показатели социальной идентификации, связанные с осознанием принадлежности к той или иной социальной группе, принятием интересов этой группы и понимание отличий этой группы и ее интересов от других групп.

3. Показатели, определяющие степень готовности к действиям, нацеленным на защиту собственных интересов, даже если это влечет за собой открытое столкновение с представителями других групп, социальных институтов и т.п.

4. Показатели, описывающие сами предпринимаемые или планируемые действия сторон.

Методики, в которых используются перечисленные блоки показателей, в значительной мере нацелены на изучение социальной напряженности в обществе, в отдельных регионах, в больших социальных группах, и в меньшей степени могут использоваться для определения уровня социальной напряженности в организациях. Связано это, по-видимому, с тем, что, как отмечает Е.И. Степанов, «большинство используемых исследователями методик пока что нацелено на выявление особенностей и уровня социальной напряженности главным образом через ее явные признаки» [Степанов, 1999, с. 51]. На наш взгляд, это ограничение приводит не только к тому, что целый ряд латентных признаков социальной напряженности, в значительной степени изменяющих общую картину, остается вне поля зрения исследователей.

Вторым не менее значимым недостатком такого рода методик является то, что часто их использованием как бы подменяют собственно диагностику конфликтов. Это относится в первую очередь к диагностике именно организационных конфликтов. Речь идет о том, что для создания полноценной диагностической методики необходимы обширные теоретические знания, касающиеся в данном случае признаков социальной напряженности, которая может привести к организационным конфликтам. Тогда методика могла бы стать инструментом опознания и измерения этих признаков в той или иной ситуации.

Но если проведенные исследования социальных конфликтов позволяют выявить вышеперечисленные признаки для анализа, в первую очередь социально-политической напряженности на уровне всего социума или больших социальных групп, то идентификация этих признаков на организационном уровне пока недостаточно четка, хотя такая работа специалистами проводится.

Например, С. Тернер выделяет следующие симптомы скрытого конфликта в организации.

1. *Уход от конфликта*: 1) увеличение числа неявок на работу; 2) «скрывающееся» поведение; 3) поддакивание руководителю.

Таблица 1.

	Внутри системы	Вне системы
Личность	Внутриличностный конфликт	Межличностный конфликт
Группа	Внутригрупповой конфликт	Межгрупповой конфликт
Организация	Внутриорганизационный конфликт	Межорганизационный конфликт

2. *Подавление конфликта*: 1) плохое здоровье сотрудников; 2) пьянство как уход от деятельности; 3) низкая удовлетворенность трудом; 4) нарушение режима выпуска продукции.

3. *«Атакующая» реакция на конфликт*: 1) распространение слухов; 2) воровство и разрушение оборудования; 3) активность профсоюзов; 4) «дикие» забастовки» [Зайцев, 2000, с. 213].

Однако и здесь мы видим, что речь не идет о формировании единой модели организационного конфликта, где были бы отражены, по возможности, все системные составляющие, имеющие свои специфические индикаторы в латентной фазе развития конфликта. Пока представлены лишь отдельные симптомы. Но это следствие все той же недостаточной проработанности проблематики организационного конфликта в целом.

Таким образом, можно сказать, что в методическом плане диагностика социальной напряженности в некоторой степени проработана. Однако применение этих методик не всегда оказывается корректным, поскольку их используют не для измерения уровня социальной напряженности по определенному (и как выясняется, достаточно ограниченному) кругу показателей, а для определения уровня потенциальной конфликтности.

Для анализа особенностей конфликтного взаимодействия чаще всего используют разного рода опросные методики. Их целесообразно рассматривать в зависимости от уровня возникновения анализируемых конфликтов.

Одна из распространенных типологий социальных конфликтов, автором которой является М. Дейч, базируется на двух основаниях:

- субъект конфликта;
- отношение к системе.

В соответствии с этим формируется следующая типология:

Прежде чем приступать непосредственно к анализу методов диагностики всех этих групп конфликтов, мы, исходя из поставленных задач, делаем следующие допущения:

– не рассматриваем отдельные методы диагностики межличностных и внутригрупповых конфликтов, объединив их в одну группу;

– то же самое – в отношении межгрупповых и внутриорганизационных конфликтов;

– не рассматриваем методы диагностики межорганизационных конфликтов.

Методики диагностики внутриличностных конфликтов

Большинство этих методик построено в рамках предметной позитивистской методологии, общие положения которой применительно к социальной диагностике были рассмотрены выше. Господство этого подхода в данном типе методик связано, на наш взгляд, с тем, что базовыми методами для них послужили методы социальной психологии, в первую очередь – метод тестирования.

Примером такого рода методики является шкала диагностики ролевого конфликта у руководителей первичного производственного коллектива, разработанная С.И. Ериной [Ерина, Кузьмин, 1983]. С помощью опросника, состоящего из набора суждений, с которыми руководитель должен согласиться или не согласиться, выявляется наличие психологического конфликта и степень его выраженности у руководителя, а также зоны деятельности руководителя, вызывающие конфликтные переживания. Предполагается, что руководитель при выполнении им социальной роли находится в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему со стороны вышестоящих руководителей, его коллег и контрагентов из других подразделений организации, с которыми он взаимодействует, а также его подчиненных. Эти ожидания могут противоречить друг другу, и сам руководитель в условиях этих перекрестных давлений может воспринимать свою позицию как конфликтную или неконфликтную.

Как уже говорилось чуть выше, первый блок данной методики – блок описания реального состояния объекта – построен на предметной методологии. По способу задания должного эта методика относится к использующим ценностно-нормативный подход. В методике выделяются три зоны ролевого конфликта по степени выраженности: высокая (более 133 баллов, набранных опрашиваемым), средняя (от 85 до 133) и низкая (менее 85 баллов). Кроме того, в методике выделены четыре группы возможных противоречий, которые позволяют определить, какой именно тип ролевого конфликта вызывает у руководителя наибольшую напряженность. По мнению С.И. Ериной, возможны следующие зоны противоречий [Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002, с. 207]:

- А – различные ожидания от групп «сверху» и «снизу»;
- В – сложившиеся условия и ролевые требования;
- С – разные ролевые требования;
- Д – внутренние устремления, ценности личности и ролевые требования.

Следует отметить, что в данной методике предполагается, что оптимальна та ситуация, когда уровень ролевого конфликта по разным группам противоречий низкий. Такая установка вполне логично вытекает из того факта, что методика создавалась в предметном поле психологии. Отсюда и видение конечной цели как достижение определенного комфорта (прежде всего психологического) для руководителя. Если же обратиться к организационной

теории, то этот тип конфликта (ролевой внутриличностный конфликт) рассматривается как неустранимый позиционный конфликт.

В рамках теории организаций эта проблематика рассматривалась представителями школы социальных систем, в частности Ч. Барнардом, который выявил феномен так называемого «паралича воли». По мнению Барнарда, неудачи многих администраторов зачастую вызваны не их технической некомпетентностью, а своего рода «параличом действия» – в стрессовой ситуации руководитель утрачивает способность принимать решения, совершать активные действия. Все это является результатом конфликтов, вытекающих из сложности и взаимной противоречивости различных кодексов (под «кодексами» Ч. Барнард понимает комплекс моральных, юридических, технических, профессиональных и организационных норм, регламентирующих деятельность организации), а также реакций на противоположные кодексы. Руководитель является носителем целого ряда противоположных требований (моральных кодексов), обусловленных его включением одновременно в несколько социальных групп и принадлежностью к нескольким социальным ролям, что и вызывает у менеджера ролевой внутриличностный конфликт.

Таким образом, наличие определяемых методикой противоречий – вполне закономерное и неустранимое явление в организациях. Сама же методика не позволяет отделить определение наличия этих противоречий от негативных переживаний руководителей, с одной стороны, а с другой – оценить, насколько этот внутренний конфликт влияет на эффективность работы руководителя. То есть осознание руководителем наличия этих противоречий не есть еще основание думать, что он менее эффективен.

Целая группа методик нацелена на диагностику стратегий и тактик поведения человека в конфликте. Наиболее известная – тест К. Томаса, направленный на выявление репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях автор методики считает применимой двумерную модель регулирования конфликтов, основополагающими факторами в которой являются кооперация, связанная со вниманием человека к интересам других людей, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет пять возможных тактик поведения в конфликтной ситуации.

1. Тактика «Избегание» имеет место при низкой напористости и низком значении кооперации. Для нее характерно нежелание брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Человек, придерживающийся такой тактики, старается выйти из ситуации, не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции.

2. Тактика «Уступка» или «Приспособление» – при низкой напористости и высоком стремлении к кооперации. Эта тактика характеризуется стрем-

лением сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Человек в этой ситуации проявляет готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями, но при условии сохранения хороших отношений.

3. Тактика «Противоборство» или «Соперничество» – при высоком уровне напористости и низком значении кооперации. Прежде всего, это стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. При такой тактике характерно применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Исход конфликта воспринимается только в терминах победы или поражения.

4. Тактика «Компромисс» – при средних значениях напористости и кооперации. Человек, придерживающийся этой тактики, стремится урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Это поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не удовлетворяются.

5. Тактика «Сотрудничество» – при высоких значениях напористости и кооперации. Это поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Стороны совместно анализируют разногласия и вырабатывают решения. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. По мнению К. Томаса, только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Испытуемому предлагается 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. Испытуемый выбирает из каждой пары то, которое он считает более соответствующим его типичному поведению. В результате можно определить, в какой степени в репертуаре человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса. Формулировки суждений «очищены» от ситуативного контекста и потому дают возможность диагностировать именно личностные тенденции к преимущественному использованию тех или иных стратегий.

Представленная методика, к сожалению, не позволяет связать выбор той или иной стратегии с эффективностью деятельности сотрудников или руководителей в организации. Кроме того, задание должного в данной методике также ориентировано на ценностно-нормативный подход: как следует из описания стратегий поведения, наиболее эффективной представляется стратегия сотрудничества, при использовании которой возможно завершение конфликта по принципу «выигрыш – выигрыш».

Подобный опросник, нацеленный на изучение стратегий, избираемых руководителем в конфликтных ситуациях, разработан А.А. Ершовым. Он выделяет у руководителей первичных организаций четыре основные сферы

ценностных ориентаций, которые актуализируются в конфликтных ситуациях:

- ориентация на труд и его эффективность;
- ориентация на себя, свои взгляды и опыт;
- ориентация на авторитет коллег и руководителей;
- ориентация на официальную субординацию, права и обязанности.

Методика состоит из 12 конфликтных ситуаций, для каждой из которых предлагаются четыре варианта решений, соответствующих четырем возможным ориентациям.

Для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях специалистами используются и проективные тесты, одним из которых является тест Ф. Розенцвейга. Он состоит из картинок, описывающих некий инцидент между персонажами, причем испытуемому предлагается идентифицировать себя с одним из них. Слова партнера на рисунке содержат некое обвинение (явное или скрытое) в адрес респондента или препятствуют удовлетворению его потребностей. Ответы испытуемого категоризируются в соответствии со специальной схемой, и это позволяет определить, как человек обычно реагирует на фрустрирующую ситуацию: поиском виноватого вовне, самообвинением или как-то иначе.

На базе этого теста был разработан тест «Деловые ситуации», состоящий из двадцати рисунков, изображающих конфликтные ситуации в организации.

Как и в случае с методикой К. Томаса, блок задания должного в этих тестах представлен ценностно-нормативным критерием: предполагается, что есть некая оптимальная стратегия поведения в любой конфликтной ситуации, следование которой способно привести к минимизации деструктивных последствий данного конфликта.

Психологические тесты используются для определения уровня конфликтности личности. Например, опросник А. Басса и А. Дарки (1957 г.) предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности. Авторы разделили понятия агрессии и враждебности и дифференцировали их проявления, выделив следующие виды реакций:

- 1) физическая агрессия, предполагающая использование физической силы;
- 2) косвенная агрессия, не направленная на другое лицо или вообще ни на кого не направленная;
- 3) раздражение – готовность человека к проявлению негативных чувств;
- 4) негативизм – оппозиционная манера в поведении, проявляющаяся в активном или пассивном сопротивлении существующим нормам;
- 5) обида – зависть и ненависть к окружающим за действительные или вымышленные действия;
- 6) подозрительность – недоверие по отношению к окружающим вплоть

до убежденности в их злых намерениях и действиях;

7) вербальная агрессия – вербальное выражение негативных чувств через форму и содержание высказываний;

8) чувство вины – угрызания совести, ощущаемые субъектом и возможное его убеждение в том, что он совершает нечто плохое.

Опросник дает возможность определить индивидуальные индексы агрессивности (шкалы 1, 2 и 7) и враждебности (шкалы 5 и 6). Остальные шкалы отнесены авторами к так называемым особым реакциям, дополняющим анализ враждебных и агрессивных реакций.

Понятие нормы в этой методике, созданной психологами, имеет отношение к психологической норме – границам проявления признаков в генеральной совокупности. Нормой агрессивности является величина ее индекса, равная 21 ± 4 , а враждебности – $6,5 - 7 \pm 3$. Кроме того, для каждой шкалы оценивается «номинальная сумма баллов по видам реакций».

Проблема использования этой и ряда подобных методик, направленных на оценку агрессивности субъекта, состоит в том, что это есть диагностика не собственно самих конфликтов, а лишь склонности человека к тому или иному типу поведения в конфликтных или близких к ним, фрустрирующих ситуациях. Поэтому возможно их использование лишь как дополнительных инструментов, позволяющих прояснить или спрогнозировать действия участников конфликта. Причем степень достоверности этого прогноза может оказаться весьма незначительной, поскольку организационные переменные никоим образом не участвуют в задании нормы: непонятно, насколько необходима и обоснованна та или иная реакция участников организационного конфликта в каждом конкретном случае.

Методики диагностики межличностных конфликтов

Наиболее распространенными методиками диагностики конфликтов на межличностном уровне являются методики, основанные на традиционном методе социометрии. В связи с этим можно констатировать, что блок описания реального состояния объекта в такого рода методиках основан на предметном подходе.

Наибольшую известность сейчас получила так называемая модульная методика диагностики межличностных конфликтов. Ее авторы, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, выделяют два базовых модуля, позволяющих оценить отношение к сотрудникам со стороны каждого из коллег по работе. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность:

- выявить реальные и потенциальные конфликтные диадные взаимоотношения в группе;
- количественно оценить интенсивность, остроту конфликта.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения коллектива и позволяют оценить:

- качество работы каждого члена группы;
- нравственные качества каждого члена группы;
- профессиональные знания каждого члена группы;
- степень его помощи коллегам;
- усилия по достижению личных и общегрупповых интересов;
- характер выполнения данных обещаний.

Процедура опроса предполагает заполнение каждым членом коллектива специального бланка (социометрической карточки), на которой перечисляются все члены группы. Для того, чтобы снять недостаток, присущий любой социометрической методике, связанный с низким уровнем достоверности получаемой информации из-за принципиальной неанонимности данного метода, авторы предлагают несколько вариантов методики, часть из которых являются анонимными. В одном случае бланк не подписывается, и тогда появляется возможность определить лишь кому какие оценки были выставлены. В другом случае (при полной анонимности) оценки выставляются всем членам группы, но только сам респондент знает, кому какую оценку он выставил. В этом случае есть возможность оценить общую обстановку в группе, дать лишь общую характеристику взаимоотношений.

С точки зрения авторов методики, ее достоинства таковы:

- 1) оценивается реальная деятельность и реальные отношения членов группы за длительный период;
- 2) учитываются все взаимоотношения в группе;
- 3) в методике используются формализованные методы обработки данных;
- 4) возможность определения самим респондентом степени анонимности ответов и 10-балльная шкала повышают объективность оценки;
- 5) модульная структура методики позволяет решать с ее помощью не одну, а целый ряд задач в зависимости от ситуации в конкретной организации.

К недостаткам данной методики, как, впрочем, и любой методики, основанной на социометрическом методе в его «опросном» варианте, можно отнести следующий момент: сам автор и создатель социометрического метода Я. Морено говорил о том, что «степень участия является минимальной, если индивиды группы хотят только отвечать на вопросы относительно друг друга. Любое исследование, которое пытается без максимального участия индивидов в группе выявить чувства, которые они испытывают друг к другу, является лишь квазисоциометрическим... Полученная в квазисоциометрическом исследовании информация основывается ... на недостаточной мотивации участников, которые проявляют свои чувства не полностью. В квазисоциометрическом методе участники редко бывают спонтанными и разогреваются лишь постепенно» [Морено, 2001, с. 69].

Подобная методика диагностики взаимоотношений в группе была разработана внутренними консультантами в коммерческом банке «Российский кре-

дит». Используемая анкета представляет собой социометрическую карточку, на которой фиксируются все члены коллектива, а затем респондент делает положительные или отрицательные выборы по определенным 14 критериям.

Недостатком такого оформления социометрической карточки является то, что респондент вынужден отмечать даже тех индивидов, о которых у него нет определенного мнения.

Обработка полученной в ходе исследования информации происходит по нескольким каналам.

Во-первых, на первом этапе происходит построение социограмм, наглядно показывающих связи внутри коллектива. Социограммы позволяют выявить наличие микрогрупп в коллективе подразделения, определить лидеров, аутсайдеров, т.е. социально-психологическую структуру, так как основной акцент делается на неформальный аспект социальных связей.

Такой анализ позволяет также выделить напряженные моменты во взаимоотношениях членов коллектива, чреватые возникновением конфликтных ситуаций в настоящем и будущем.

Во-вторых, выбранная форма социометрической карточки, когда по сути каждый член коллектива так или иначе определяет свое отрицательное или положительное отношение ко всем своим коллегам, при определенных недостатках все же позволяет определить «рейтинг» каждого члена коллектива, так как 14 критериев выбора сводятся к 4 параметрам:

- лидерство;
- совместимость (умение налаживать благоприятные отношения с коллегами);
- надежность (степень доверия к члену коллектива);
- профессионализм (рейтинг как специалиста).

В результате такой обработки получаем рейтинг всех членов коллектива, с помощью которого также четко выделяются лидеры и аутсайдеры

В-третьих, на основе полученных данных вычисляются социометрические индексы.

Основными персональными индексами, которые используются в данном исследовании, являются:

- положительный статус индивида – позиция индивида в соответствии с числом полученных положительных выборов;
- отрицательный статус индивида – позиция индивида в соответствии с числом полученных отрицательных выборов.

Кроме того, были рассчитаны два индекса, характеризующие положительную и отрицательную экспансивность индивида и сконструированные исходя из задач конкретного исследования: индексы положительной и отрицательной экспансивности членов группы.

Под положительной экспансивностью, рассчитываемой как число положительных выборов, сделанных индивидом по отношению к общему чис-

лу возможных выборов, понимается в данном случае мера стремления индивида к установлению положительных социальных связей в коллективе, его направленность на сотрудничество с коллегами.

Под отрицательной экспансивностью (число отрицательных выборов по отношению к общему числу возможных выборов) мы понимаем степень неприятия индивидом своих коллег, его нежелание устанавливать благоприятные взаимоотношения в данном коллективе и возможную враждебность по отношению к коллегам.

Кроме персональных индексов, в ходе обработки данных подсчитывается также групповой индекс сплоченности группы, рассчитываемый как отношение числа пар с взаимным выбором к общему числу возможных пар.

Этот индекс применяется не только в качестве характеристики одного коллектива, но и для сравнения данного коллектива или группы с остальными группами в данном подразделении.

Социометрическое исследование охватывает не только все группы (отделы), входящие в состав данного структурного подразделения, но также проводится на уровне руководящего состава (руководители подразделения, их заместители, начальники отделов и т.д.). Руководящий состав рассматривается в данном случае как отдельная группа. Социометрический опрос позволяет не только выявить те или иные социально-психологические характеристики и рейтинг руководителей, но также определить, насколько сплоченной является эта группа, представляет ли она собой единую команду, способную повести за собой весь коллектив подразделения, а если не является, то каковы факторы (в данном случае — социально-психологические), которые мешают формированию команды среди руководителей.

Похожая методика была разработана А.Н. Лебедевым и получила название Методики прогнозирования межличностных конфликтов в коллективах.

Были использованы следующие параметры взаимных оценок, наиболее существенные в плане возникновения конфликтов:

- уровень профессиональной подготовки;
- отношение к труду;
- уровень развития нравственных качеств;
- уровень способностей к руководству коллективом;
- уровень развития инновационных качеств.

В предложенной процедуре работники оценивают своих коллег по этим параметрам, сравнивая их между собой (ранжирование).

Общей проблемой всех этих методик является ценностно-нормативный подход при формировании критерия «должного». Здесь также предполагается, что оптимальным является минимальный уровень конфликтности, отсутствие напряженности в отношениях между членами группы, отсутствие враждебности между ними.

Кроме общей для метода социометрии (на использовании которого базируются все рассмотренные методики) проблемы снижения достоверности такого рода диагностики можно выделить также и довольно распространенную систематическую ошибку, связанную с методом экспертных оценок — это явление гало-эффекта. Эта ошибка проявляется в систематическом завышении (занижении) оценок в том случае, если общее отношение к оцениваемому у эксперта положительное (и наоборот). Что касается методик (в частности, в модульной методике Анцупова и Шипилова), в определенной степени эта проблема снимается, поскольку ставится задача измерения именно положительного или отрицательного отношения, а не реальной оценки тех или иных качеств коллег. В других же рассматриваемых методиках этот эффект проявляет себя в полной мере, значительно искажая информацию.

Очень серьезной проблемой данной группы методик (как, впрочем, и в случае с методиками диагностики внутриличностных конфликтов) является то, что методики, основанные на методе социометрии, лишь отчасти позволяют проанализировать причины межличностных конфликтов, да и то ограничивая свое видение социально-психологическим контекстом. Это вполне закономерно, если учитывать предметное поле, в рамках которого формировался данный метод. Однако задачи диагностики именно организационных конфликтов значительно шире. В частности, едва ли не самым важным моментом в диагностике является определение именно причин организационных конфликтов. Большинство же применяемых методик в лучшем случае позволяет выявить социально-психологические, а не собственно организационные причины конфликтов.

Проблема выявления организационных причин значительно лучше решается в следующей группе методик.

Методики диагностики межгрупповых конфликтов

Эта группа, пожалуй, самая разнородная по числу подходов как в блоке описания реального состояния объекта, так и в блоке задания должного. Можно сказать, что в методиках этой группы представлены весьма разнообразные сочетания этих подходов.

Так, существует целый ряд методик, ориентированных на предметную методологию в блоке описания реального состояния объекта. Они, как правило, основываются на опросных методах; при этом блок задания должного — ценностно-нормативный.

Примером такого рода методики является методика выявления противоречий в формальной структуре как причины возникновения конфликтов, которая была разработана и использовалась консультантами в ряде коммерческих банков.

В рамках этой методики были выделены основные зоны возможного возникновения противоречий в организации, каждая из которых описывалась по целому ряду показателей.

Первая зона возникновения противоречий связана с организацией рабочего места. Показатели, конкретизирующие эту сферу, описывались через формы распределения заданий между сотрудниками, формы организации труда, сбалансированность прав и обязанностей, уровень формализации процедур и т.д.

Вторая зона формировалась вокруг отношений руководства и подчинения. Сюда относились показатели, связанные с соблюдением принципа единоначалия, формами контроля, степенью участия сотрудников в принятии решений.

Третья связывалась с информацией и коммуникациями в организации. Описывалась она через такие показатели, как оперативность и точность передачи информации, описание основных каналов передачи информации, информированность сотрудников об источниках необходимых сведений, правильность интерпретации распоряжений руководства, уровень обратной связи.

Четвертая зона возникновения противоречий концентрируется вокруг категории «персонал». Из огромного числа показателей были выбраны следующие: уровень профессиональных знаний, уровень информированности сотрудников о целях и задачах, возможности проявления инициативы сотрудниками, удовлетворенность системой оплаты труда, перспективы развития карьеры.

Последняя, пятая зона связывалась с понятием организационной культуры, хотя речь, прежде всего, идет о характере отношений в организации. Об этом свидетельствуют выбранные показатели: соблюдение норм трудовой дисциплины, частота общения с руководством подразделения, отношение сотрудников к изменениям, наличие конфликтов в подразделении и пути разрешения конфликтов, уровень сплоченности коллектива.

Каждый показатель предполагал существование четырех возможных ситуаций, раскрывающих его; каждой из них присвоено определенное количество баллов. Сотрудники, отвечающие на анкету, выбирают ситуации, характерные для их подразделения. Затем подсчитывается среднее значение по каждому показателю и на этой основе строится профиль подразделения.

Норма задается на основе экспертного опроса: в качестве экспертов выступают руководители подразделения; экспертный опрос проводится в форме интервью и анкетирования. На базе полученных данных формируется эталонный профиль подразделения, который затем и сравнивается с реальным профилем, полученным в результате обработки анкет сотрудников.

Вместе с тем блок рассогласования умозрительен.

Необходимо отметить, что такого рода методик, построенных на базе анкетирования сотрудников и призванных в конечном итоге выявить некие факторы, или снижающие эффективность работы подразделения, или дезинтегрирующие деятельность и т.п., достаточно много. Их объединяет, прежде всего, ценностно-нормативный критерий задания должного. А вот блок опи-

сания реального состояния объекта может быть сконструирован как на основе предметного (как в приведенном примере), так и проблемного подхода.

Другая группа методик диагностики межгрупповых конфликтов в блоке задания должного, как правило, ориентирована на ситуационный подход (в основном, речь идет о проблемно-ситуационном подходе). В этом случае и блок описания реального состояния объекта основывается на проблемной методологии. Основными методами получения информации в рамках этих методик становятся игровые методы или слабоформализованные или глубинные интервью. Наиболее ярким примером является технология позиционного анализа А.И. Пригожина.

По определению самих авторов этой технологии, позиционный анализ – это диагностическая методика, позволяющая выявить позиционность, определить линии, разделяющие организацию на группы работников, состоящих между собой в позиционном конфликте. Суть ее состоит в определении тех линий, которые делят организацию на совокупность социальных групп, находящихся между собой в позиционном конфликте или имеющих различные интересы, вступающие друг с другом во взаимодействие.

Другой пример, объединяющий сразу несколько методов получения информации, описан в книге Ю.Д. Красовского «Управление поведением в фирме» [Красовский, 1997]. Автор описывает конкретную ситуацию, с которой он работал в качестве внешнего консультанта. Перед ним стояла задача выявления причин конфликта, который произошел в некоем научно-производственном объединении, занимавшемся разработкой и внедрением нового технического продукта.

Технология, предложенная Ю.Д. Красовским, включает следующие этапы.

1. Интервью с руководителями лабораторий и руководителем подразделения.
2. Тестирование руководителя подразделения с целью выявления его психологического портрета.
3. Анкетирование сотрудников. Основная задача, которая ставилась авторами методики при проведении этих экспресс-опросов, заключалась в определении основных факторов, которые помогают и мешают работе подразделения, а также в определении отношения к руководителю.
4. Групповая работа.

На этом этапе работало четыре проблемных группы: с позиций разработчиков, руководителей, судьбы опытного образца, анализа конфликта.

Предполагается, что результаты диагностики на каждом этапе углубляются и дополняются. Первый этап практически полностью ориентирован на проблемный подход в описании реального состояния объекта. Результатом, по мысли авторов методики, является иерархия причин конфликта, формулируемая как иерархия проблем в разных сферах деятельности подразделения: экономической, организационной и т.п.

Следует также отметить, что акцент здесь делается на ценностно-нормативном подходе в задании должного: авторы методики в качестве оптимального стиля руководства постулируют демократический стиль. Отклонения же от него рассматриваются как проблема, которую необходимо устранить. Эта установка во многом снижает, на наш взгляд, достоверность диагностики на всех последующих этапах, поскольку и тестирование руководителя, и экспресс-опросы сотрудников в конечном итоге призваны лишь подтвердить первоначальную гипотезу о том, что у руководителя «не демократичный» стиль руководства.

Данная методика, объединяющая целый ряд методов, претендует не только на диагностику конфликта, но и на то, чтобы стать некой технологией его разрешения. Именно на это нацелен четвертый этап, связанный с групповой работой. Здесь речь идет скорее уже о проблемно-ситуационном подходе в блоке задания должного, когда в качестве нормы рассматривается ситуация, при которой выявленных заранее проблем нет. Однако, к сожалению, сами авторы говорят о том, что в ходе применения данной методики конфликт разрешен не был.

Описанные выше методики, так же как и целый ряд других подобных этим, все же не являются, по сути, методиками диагностики конфликтов: они нацелены на диагностику организационных проблем, и конфликты рассматриваются в качестве одной из этих проблем. В то же время существует некий метод, ориентированный именно на диагностику конфликтов (в том числе и в первую очередь организационных). Этот метод, разрабатываемый группой консультантов под руководством Л.Н. Цой получил название «конфликт-метод».

Конфликт-метод — это путь познания и способ построения рациональной деятельности, а также освоения конфликтной действительности с целью выявления противоречий и минимизации деструктивных элементов в конфликте, перевода конфликта в социально-позитивное русло.

Этот метод позволяет:

- выявить основные противоречия между конфликтующими сторонами;
- провести диагностику ситуации на микроуровне;
- в соответствии с полученным материалом отделить «пустую» породу от ценной;
- дать необходимые средства работы с этим материалом участникам конфликта;
- минимизировать разрушительные последствия и т.п.

Вместе с тем имеет смысл выделить два направления реализации конфликт-метода.

Первое направление во многом сходно с описанной выше группой методик, с той разницей, что конфликт выступает не в качестве одной из про-

блем, а в качестве средства диагностики. Через его искусственную (или, возможно, естественную) эскалацию, через его моделирование происходит диагностика ряда организационных проблем.

Другой же вариант представляется более интересным, поскольку нацелен именно на диагностику конфликтов. Необычным представляется попытка авторов этого метода, работая в рамках деятельностного подхода, в блоке описания реального состояния объекта ориентироваться все же на предметную методологию! При этом получается, что сбор информации даже при использовании игровых методов превращается в экспертный опрос. Что касается блока задания должного, то он остается в рамках проблемно-ситуационного задания нормы: речь идет о сохранении представления о том, что конфликт все же должен быть разрешен. При этом основное внимание уделяется выявлению и снятию объективно существующих противоречий, которые стали основой для возникновения конфликта, а не только снятию этих противоречий в восприятии сторон. Такой подход позволяет решить проблему психологизации конфликта, которой достаточно часто грешат методики диагностики межгрупповых и внутриорганизационных конфликтов, основанные на деятельностном подходе.

Итак, рассмотрев основные типы диагностических средств, используемых специалистами при анализе организационных конфликтов, можно выделить ряд проблем в этой сфере деятельности, наряду с теми общетеоретическими вопросами, которые были отмечены в начале данной главы.

Общей проблемой подавляющего большинства методик диагностики организационных конфликтов является то, что они не позволяют определить основные причины возникшего конфликта. Как правило, эта диагностика фокусирует внимание на особенностях взаимодействия участников конфликта, их поведении в конфликте, на уровне конфликтности личности или группы и т.п.

Оказывается, что наиболее изучен феномен организационного конфликта в психологии и социологии. Но вместе с тем следует отметить, что в социологии все же имеет место некоторое отставание в развитии технологического уровня знания от теоретического, особенно в плане анализа позиционных конфликтов. Это приводит к тому, что многие методы диагностики конфликтов, во-первых, опираются на те теоретические основы, которые дает психология, а во-вторых, заимствуют у нее методы диагностики, которые оказываются гораздо технологичнее, чем методы диагностики, которые может предложить социология. Однако результатом становится излишняя психологизация конфликтов. Кроме того, целый пласт этих конфликтов — позиционные конфликты — остается вне поля зрения, так как они могут быть изучены практически только с точки зрения социологии.

Ранее уже шла речь и о такой проблеме, как недостаточная изученность самого феномена организационного конфликта, что проявляется в отсутствии единой теории организационного конфликта. Часто оказывается, что

знаний об объекте, собранных разными дисциплинами, явно не хватает для того, чтобы разработать эффективную методику диагностики. Поэтому специалисты, работающие в этой области, вынуждены ориентироваться не на диагностику как таковую, а на исследования. Кроме того, эта проблема проявляется и в том, что в большинстве методик преобладают качественные и неформализованные методы.

Решение всех этих проблем возможно в том случае, если развитие организационной конфликтологии будет происходить как на теоретическом, так и на технологическом уровнях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М., 1999.
2. В контексте конфликтологии: проблемы коммуникации и управленческого консультирования / Отв. ред. Т.М. Дридзе, Л.Н. Цой. М., 1999.
3. Готлиб А.С. Опыт диагностики социальной напряженности в производственном коллективе // Социологические методы управленческого консультирования. Материалы Всесоюзной конференции. Сентябрь 1990. Тольятти, 1990. С. 70–75.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2000.
5. Ерина С.И., Кузьмин Е.С. Изучение руководителя на производстве (Опыт исследования ролевого конфликта в деятельности руководителя первичного производственного коллектива). Ярославль, 1983.
6. Еришов А.А. Личность и коллектив: межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. Л., 1976.
7. Еришов А.А. Проективная методика определения ценностных ориентаций руководителей коллективов на примере решения конфликтных ситуаций // Психология личности и малых групп (Экспериментальная и прикладная психология). Л., 1977. Вып. 8. С. 127–130.
8. Зайцев А.К. Социальный конфликт. М., 2000.
9. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. д.ф.н. Степанова Е.И. М., 1999.
10. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М., 1997.
11. Лебедев А.Н. Прогнозирование и профилактика межличностных производственных конфликтов в условиях нововведений // Психологический журнал. 1992. № 6. С. 71–79.
12. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
13. Полозова Т.А. О методических принципах исследования внутригруппового конфликта // Новые исследования в психологии. М., 1981. № 2. С. 94–98.
14. Полозова Т.А. О применении теоретико-игрового подхода к анализу внутригруппового конфликта // Личность в системе коллективных отношений. М., 1980. С. 194–195.

15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
16. Рукавишников В.О., Иванов В.Н. Социальная напряженность: диагноз и прогноз // Социологические исследования. 1992.— № 1.
17. Рукавишников В.О., Иванов В.Н. Социальная напряженность: опыт измерения // Социологические исследования. 1992. № 7.
18. Сейнер Р., Личия Ю. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях: опыт Швейцарии // Проблемы теории и практики управления. 1994. №3. С. 98–102.
19. Смолин Л.Г. Принципы исследования конфликта // Вопросы философии. 1968. № 8.
20. Тесты, эксперименты, игровые процедуры для изучения конфликта. Методическая разработка / Сост. Б.И. Хасан. Красноярск, 1990.
21. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. 2002.
22. Хасан Б.И. Война с конфликтом. Критика методологических оснований психологических исследований и разработок // Прикладная психология: опыт и перспективы. Красноярск, 1990. С. 52–73.
23. Хасан Б.И. Психотехнические стратегии в прикладной конфликтологии // Бюллетень Клуба конфликтологов. Вып. 1. Красноярск, 1991. С. 12–20.
24. Хащенко В.А. Личностная типология способов поведения в конфликте // Методики социально-психологического исследования личности и малых групп. М., 1992.
25. Чернобай П.Д. Социальная напряженность: опыт измерения // Социологические исследования. 1992. № 7.
26. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. Диссертация на соиск. уч. степени докт.соц.наук. М., 1993.
27. Greenhalgh L. SMR Forum: Managing Conflict // Sloan Management Review. Summer. 1986.
28. Deutsch M. The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. N. Haven, 1973.
29. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1. Pp. 13–32.
30. Barnard Ch. Organisation and Management. Cambridge, 1948.

5.5. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Общая характеристика технологии организационного развития

Мы рассматриваем технологию организационного развития как комплекс мер повышения эффективности деятельности сотрудников компании

Современный мировой опыт бизнес-консультирования [Рюттингер, 1992; Управленческое, 1992] свидетельствует, что ведущие организации, фирмы, банки, сталкивающиеся с различными экономическими, финансовыми проблемами или проблемами конкуренции, все чаще стали обращаться к управленческим консультантам с заказами не только на тренинги навыков руководства или «натаскивания» по технике продаж, но и на организационное развитие, построение управленческих команд.

До недавнего времени специалистами, работающими в службах управления персоналом, в рамках внутрикорпоративных учебных программ решались три группы задач.

1. Передавались теоретические и практические знания по различным аспектам делового общения, основам управления, этике поведения.
2. Осуществлялось саморазвитие работников и решение их профессиональных проблем в рамках специализированных программ.
3. Нарбатывались навыки работы с клиентами в процессе тренингов (например, по технике поведения при продаже товаров или услуг).

Наш опыт работы в различных организациях [Собчик, Лобанова, 1989; Лобанова, Кокурина, 1992] и многочисленные запросы руководителей, связанные с трудностями внедрения нововведений в последнее время, показывают необходимость введения новых типов инновационных программ по организационному развитию.

С учетом названной необходимости нами была проделана работа по созданию такой программы организационного консультирования организаций, которую мы назвали *технологией организационного развития*. (В разработке технологии также принимал участие вице-президент Ассоциации прикладной эргономики Е.Р. Тушкин).

Организационное развитие — достаточно устоявшийся термин в зарубежной литературе. Многие авторы связывают его с организационными изменениями и внедрением инновационных процессов в организации.

Руководящим и инициативным звеном в процессе организационных изменений выступает чаще всего топ-менеджмент компаний, поскольку управление процессом изменений входит в функции руководства [Синк, 1989].

С помощью деятельности по развитию стремятся перевести состояние организации из существующего в желаемое. Согласно поэтапной модели процесса организационных изменений К. Левина, развитие означает осуществ-

ление трех стадий процесса организационных изменений: создание готовности к изменениям, переход и закрепление.

Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат компанию в наличном состоянии. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения. Третья стадия процесса изменений — закрепление — предполагает создание таких механизмов, поддерживающих деятельность организации, которые гарантируют эффективную работу в будущем [Алексеев, Пигалов, 1993].

Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Чтобы можно было что-то изменить в организации, необходимо создать ситуацию готовности персонала к изменениям. Только после этого можно приступать и к изменению существующего состояния компании в сторону желаемого. Объектами, на которые направлены мероприятия по проведению изменений, являются действующие рабочие (сотрудники) группы — коллективы людей. Проведение изменений в деятельности рабочих групп само по себе не гарантирует желаемой стабильности изменений во всей организации. Поэтому мероприятия по проведению изменений должны быть систематическими и направленными на компанию в целом [Дизель, Раньян, 1993].

Уже после развития совместной деятельности в рабочих группах, подразделениях, можно более эффективно, чем прежде, проводить и другие организационные изменения (структурные, кадровые, технологические).

Но изменения не являются самоцелью. Предприятие и его работники выдержат лишь ограниченное число изменений в единицу времени. Главным вопросом управления работой по развитию является равновесие между изменениями и стабильностью. Речь идет об установлении быстроты изменений. Устанавливать эту производную изменений может только руководство совместно с организационными консультантами, курирующими процесс изменений.

Основным в управлении развитием представляется умение видеть состояние целей деятельности организации в динамике, поэтому достижение целей предполагает постоянную готовность к изменениям и реагирование на внутренние и внешние перемены.

Предлагаемая нами в качестве инструмента технология организационного развития использует логику программно-целевого подхода [Донован, 1975] и предполагает, кроме формулирования цели, построение программных, «стратегических» направлений, линий развития моделируемого процесса, состоящего из ряда этапов. Подобная алгоритмизация ни в коей мере не противостоит пространству спонтанных импровизаций организационного консультанта. Можно сказать, что алгоритмизация процесса организационного консультирования в логике программно-целевого подхода в некотором смысле даже расширяет поле продуктивных непредсказуемостей во взаимном общении консультанта и клиентской организации.

Основными элементами данной технологии организационного развития являются: адекватная подготовка к проведению, определение ведущих членов управленческой команды как обучающегося коллектива, взаимный обмен информацией между подразделениями фирмы, использование «коллективной памяти», обращение к отдельным специалистам, внешних и внутренних консультантов, повышение уровня командности за счет использования коммуникативных процедур, создание атмосферы деловой корпоративности.

Рассмотрим эти элементы. Прежде чем начать технологию организационного развития, необходима *адекватная подготовка* к этому. Это означает:

- определение необходимости в проведении данной технологии;
- диагностику организации;
- определение специфических целей и результатов, которые должны быть достигнуты;
- хорошо разработанный план проведения;
- подготовку информации для проведения технологии в предварительной форме (цели и программа, определение временных границ, списка участников, материалов для размножения и т.д.)
- установление таких дат встреч, чтобы все члены управленческой команды могли присутствовать;
- объявление о проводимых этапах по подходящим и надежным каналам, чтобы обеспечить высокий управленческий интерес, поддержку и появление всех членов команды;
- определение и понимание ответственности топ-менеджмента и управленческого консультанта.

Кажется очевидным, что для проведения определенного обучающего этапа технологии организационного развития необходимо *определить участников*. Однако часто это является непростой задачей. Кто эти ведущие члены управленческой команды? Какого уровня специалисты и руководители нужны? Сколько людей могут эффективно участвовать на каждом этапе?

При ответе на эти вопросы в нашей программе применялось несколько основных правил.

1. При работе должны быть представлены все важные функциональные руководители или специалисты резерва, требуемые для успешного функционирования и дальнейшего развития организации.

2. Должны быть представлены люди, несущие ответственность за дальнейшую реализацию проекта развития в пределах каждой из функциональных областей.

3. Очевидно, что управляющий (руководитель) Компании (подразделения) играет первостепенную роль в процессе командного проектирования и формирования корпоративного сознания.

4. Если в Компании нет специалистов, способных на роль «внутреннего» ведущего процедуры, или они не могут создать или смоделировать усло-

вия готовности к переменам в силу своей лояльности, то должен быть приглашен внешний ведущий, который может это сделать.

5. В процедурах технологии могут также участвовать (но не доминировать) руководители или специалисты вышестоящего иерархического уровня (акционеры, владельцы).

6. Если количество основных членов команды больше 25, требуются особые усилия для того, чтобы обеспечить подходящее продуктивное взаимодействие (например, разделение команды на меньшие группы, привлечение дополнительных управленческих консультантов и т.п.).

Центральным звеном в данной технологии организационного развития является обеспечение интенсивного взаимодействия между членами команды во время процесса коллективного проектирования или во время коммуникативных процедур. Подготовка к работе, обеспечение информации, условия и методы проведения этапов данной инновационной обучающей технологии разработаны так, чтобы содействовать, а не препятствовать этому взаимодействию.

Существует *несколько важных факторов в достижении взаимного обмена информацией*, необходимого для эффективной коллегиальной работы управленческой команды. В процесс взаимодействия входят:

- немедленное отражение сказанного в группе в виде конспектных плакатов;
- показ «групповой памяти» посредством рисунков, схем и записей;
- исследование того, что означает та или иная позиция, точка зрения путем взаимных дискуссий;
- заполнение проектных плакатов в виде стандартной информационной структуры;
- моделирование реальных процессов взаимодействия, происходящих в организации;
- участие в коммуникативных социометрических процедурах;
- продление процесса до тех пор, пока не будут достигнуты запланированные результаты.

В литературе (Р. Жиллис, Д. Арчибалд и др.) используется термин «*театр проектирования*» для обозначения комнаты, в которой проводится сессия коллективного проектирования. Это важный фактор в достижении желаемого взаимодействия при проведении различных обучающих и практических этапов технологии организационного развития. Он может не разрабатываться очень тщательно, как, например, при проведении организационно-деятельностных игр, но в нашем случае «театр проектирования» обеспечивает:

- достаточное пространство стен, хорошо освещенных для показа командной памяти и результатов проектирования;
- открытый доступ членов команды к стенам, ограничение столов и других препятствий индивидуальному движению, чтобы заполнить конспектные плакаты и поместить их на стены;

· достаточное пространство, чтобы обеспечить комфорт, обзор других стен и свободную связь.

Использование коллективной памяти в технологии организационного развития основывается:

- на использовании памятных заметок в виде конспективных плакатов для возврата к особенным идеям;
- на создании визуальных записей на стенах комнаты, где проводится социальная технология;
- на качественных информационных структурах в виде моделей, рисунков, символов, схем и т.д.

Коллективная память — это результат получения и структурирования произведенной во время процедуры технологии информации, обеспечивающей согласованную, понятную послеигровую запись планов и проектов, созданных командой.

Достаточно ясно, что *управляющий (руководитель) организации* или подразделения является главным заказчиком проведения любой процедуры организационного развития. В данной технологии объединяющая роль управляющего становится совершенно очевидной. Управляющий помогает членам команды в разработке подходящих планов и схем, с помощью которых могут быть достигнуты цели. Как было сказано ранее, управляющий обычно несет наряду с ведущими внешним и внутренним консультантами ответственность за подготовку, проведение и последствия инновационной технологии. В процессе ее проведения управляющий предупреждает о реальных или потенциальных опасностях в выработанных коллективом планах, решениях и выносит их на обсуждение.

По согласованию с ведущими он может сконцентрироваться на ключевых «стыковочных» событиях технологии (например, на взаимодействии между различными подразделениями) или на перераспределении обязанностей между членами команды. Управляющий может также играть и другую важную роль в процессе проведения технологии — роль диспетчера.

Роль ведущих в процессе проведения технологии организационного развития также очень велика.

Ведущие — это внешний и внутренний управленческие консультанты. Поскольку внешний управленческий консультант не достаточно информирован о положении дел в организации и фактически необходим лишь для процедуры «размораживания», то на роль ведущего более всего подходит внутренний, но независимый (в смысле подчиненности руководителю подразделения, в котором проводится технология) управленческий консультант.

Этот человек:

- обеспечивает процесс взаимного общения;
- организует добывание информации, структуризацию и анализ;
- ориентирован на внедрение проектов, методов и правил, разработанных в процессе технологии;

· во время процедуры проведения технологии ведет команду к исследованию, самоопределению, оценке ситуации на рынке, принятию решений и планированию;

· поддерживает дисциплину процесса, чтобы держаться установленной программы;

· создает творческую атмосферу, не доминирует над группой.

Социально-психологические проблемы служащих, управленцев, как правило, настолько тесно соприкасаются с чисто служебными, организационными трудностями, что в рамках настоящей технологии нельзя не предусматривать привлечение в качестве консультантов специалистов в области финансов, маркетинга, социологии и т.д.

Трудности, стоящие перед организацией, воспринимаются разными представителями руководства, административного, управленческого звена, как правило, противоречиво. Поэтому важным моментом (этапом) в технологии организационного развития является *процесс конкретизации, ранжирования, прояснения противоречий отдельных субъективных восприятий в работе компании членами управленческой команды*. Деятельность участников при этом нередко организуется по методу мозговой атаки (А. Осборн), методу модерационных анализов или диагностики предметных позиций, которые будут нами рассматриваться более подробно в дальнейшем изложении. Результатом такого рода работы становится непротиворечивая картина общего проблемного поля и, как следствие, формирование сильного чувства общности и единства управленческой команды. Продуктивность групповой деятельности возрастает, если группа участников периодически переключается с анализа компонентов проблемного поля организации на коммуникативные проблемы, техника решения которых отрабатывается помощью элементов социально-психологического тренинга.

Организационно-психологическим эффектом продуктивно проведенной технологии является проявление вскрытых межличностных конфликтов, обнаружение участниками истинных причин управленческих проблем, рефлексия норм, запретов, ритуалов, ценностей, мотивов служебной, административной деятельности, что с полным основанием может быть отнесено к системе категорий, охватываемых понятием «*групповая корпоративная культура*», или «*корпоративное сознание*».

Технология организационного развития проводилась в 30 различных компаниях и банках в 1993–2003 гг. Она включала разработку или уточнение концепций развития, прояснение основных проблем функционирования внутри-организационных структур, проектирование эффективной деятельности, разработку системы эффективных коммуникаций и принятия решений, формирование управленческой команды, способной к реализации программы развития.

Компании, участвующие в технологии, имели разные причины, побудившие их к началу данной процедуры организационного развития. Но поч-

ти все они имели сильную внутреннюю мотивацию высшего управленческого персонала к изменениям и улучшению определенных аспектов своей деятельности. Чаще всего они нуждались в ускорении процесса внедрения рыночных механизмов, в конкретизации путей реализации поставленных перед ними стратегических целей, в сохранении и расширении сферы влияния на финансовом рынке, в совершенствовании управления, формировании эффективного кадрового потенциала и т.п.

Программа проведения технологии организационного развития разрабатывалась для каждой компании или ее подразделения с учетом характерных признаков и задач, стоящих перед данной структурой. Учитывался также опыт реального коллективного планирования в индустрии телекоммуникаций [Fangel, 1989] и опыт немецких организационных консультантов в таких гигантах как «Mercedes-Benz» [Schlei, 1994].

Методическое обеспечение организационного развития компаний

Итак, как же выглядит данная технология организационного развития при более подробном рассмотрении?

Исследователи поведения организации отмечают [Дизель, Раньян, 1993], что руководители имеют в своем распоряжении много средств для осуществления изменений, несмотря на организационные препятствия и суету. Но когда руководителей просят перечислить свои возможности, они склонны считать их ограниченными. Только после размышлений они замечают, какими возможностями для получения поддержки организации они на самом деле обладают.

Исходной позицией для создания предложенной выше 4-х этапной технологии служило то, что в условиях нормальной естественной тревоги за будущее организации необходимо проектирование конкурентоспособной деятельности. Причем, как подсказывают российские и зарубежные исследователи [Поляков, 1992; Оучи, 1984], проектирование узким кругом руководителей приводит к неэффективной реализации на уровне тех, кто не участвовал в разработке. Поэтому инновационная программа должна быть концептуально разработана с участием всех управленческих работников, чтобы каждый из них считал себя причастным к ее дальнейшей реализации.

Итак, руководителям некоторых крупных организаций, имеющих разветвленную сеть филиалов, был предложен *следующий механизм, способствующий изменениям и эффективности деятельности (рис. 1)*.

Начальный этап — вступительный.

Цель этапа: прояснение запроса на организационное консультирование.

Задачи: диагностика организации, диагностика межличностных отношений и особенностей корпоративной культуры.

Результат: картина ситуации в компании, актуальность организационного консультирования, программа проведения технологии организационного развития.

1 этап — для высшего руководства.

Цель: формирование управленческой команды и проработка концепции развития компании.

Задачи: анализ представлений управленческой команды об основных положениях рыночной экономики, управления, а также рассмотрение главных профессиональных проблем участников; проработка перспективной программы развития; формирование управленческой команды, способной к реализации данной программы.

Результат: выработка образа желаемого будущего и идеального результата развития; определение проблемного поля компании; формирование навыков совместного решения конкретных проблем; прояснение концепции развития. Формирование корпоративного сознания организации.

2 этап — для руководителей линейных подразделений (филиалов).

Цель: проектирование эффективной деятельности и/или методов конкурентоспособного сервиса.

Задачи: ранжирование и структурирование трудностей работы подразделений/филиалов и проектирование их деятельности на уровне функций, задач и методов работы; конкурсный отбор и интеграция проектов.

Результат: создание проектов эффективно работающих подразделений/филиалов; формирование корпоративного сознания данной категории сотрудников.

3 этап — совместный, для управленческой команды, начальников управлений (отделов) и руководителей подразделений (филиалов).

Цель: оптимизация межструктурных взаимодействий и принятие комплексной программы развития.

Задачи: рассмотрение основных факторов противодействия продуктивной работе; совместный анализ структуры деятельности, условий и эффективности труда сотрудников управлений (отделов) и линейных подразделений (филиалов); разработка системы эффективных коммуникаций, взаимодействия и принятия решений.

Результаты: осознание управленческой необходимости построения эффективных коммуникаций руководителей управлений (отделов) и подразделений (филиалов); разработка согласованных правил делового взаимодействия между структурами различного управленческого уровня; «синергетический эффект»; упрочение духа корпоративности. рассмотрение отдельных программ развития и принятие комплексной программы.

4 этап — реализация элементов программы развития организации, непосредственная работа по внедрению нововведений и изменений.

Цель этапа: проверка жизнеспособности, эффективности и результативности программ, принятых в процессе технологии организационного развития.

Задачи: определение наиболее актуальных элементов программы развития в связи с особенностями компании; разработка процедуры обучения и ее осуществление.

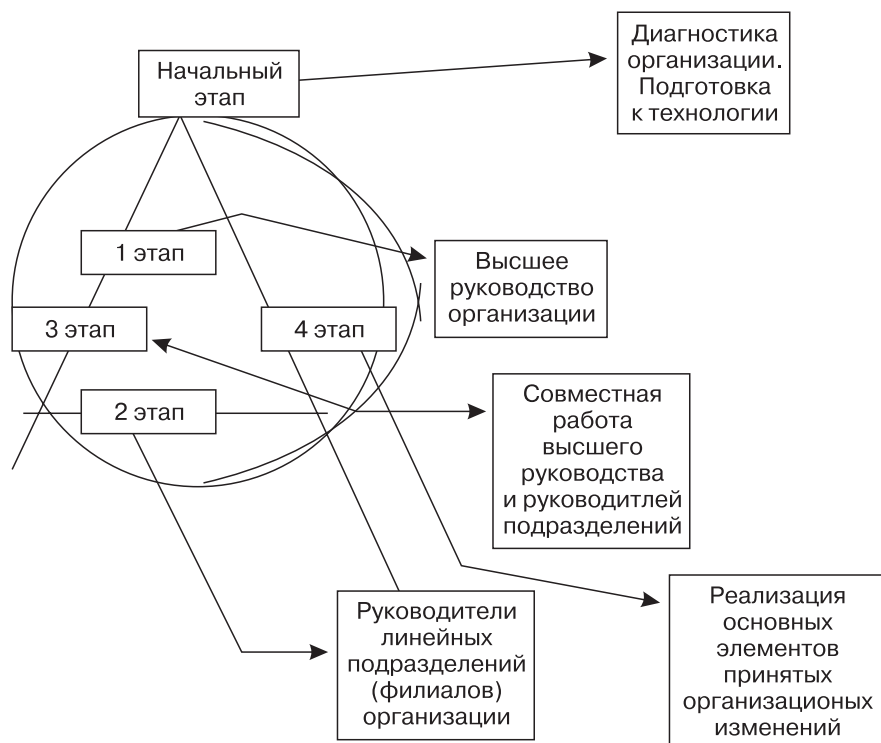


Рис. 1. Схематическое отображение процедуры проведения технологии организационного развития

Результаты: закрепление механизмов, поддерживающих деятельность компании и гарантирующих ее эффективную работу в будущем; формирование корпоративного сознания и корпоративной культуры организации.

Итак, программа организационного развития, формирования корпоративного¹ сознания и обеспечения конкурентоспособности компании состоит фактически из пяти логических, связанных между собой этапов. Однако, поскольку эта программа разрабатывается отдельно для каждой компании, то указанные этапы могут проводиться в любой последовательности. Возможна также отработка лишь некоторых элементов данной процедуры по согласованию с руководством компании.

Начальный этап технологии организационного развития

Обычно начальным этапом организационного консультирования является диагностический этап. Чаще всего предусматривается три вида *диагностической работы*: диагностика проблем организации, диагностика межличност-

ных отношений внутри организационной группы и индивидуальная психодиагностика. Для каждого вида диагностической работы имеются различные группы методов.

Трудности *диагностики* в организации связаны, во-первых, с подбором адекватной запросу батареи методик, разработкой схем проведения диагностики; во-вторых, с использованием результатов диагностики в консультативной работе; в-третьих, с предъявлением результатов диагностики руководству и самим сотрудникам.

Наш опыт работы показывает, что компании отличаются: спецификой запроса на мероприятия по организационному развитию («серьезность—несерьезность» запроса), наличием или отсутствием акцентов на «организационные» или «человеческие» трудности, степенью сложности решаемых проблем, особенностями ситуации, в которых они находятся, отношением к финансированию мероприятий и т.п.

Работы по началу самого процесса изменений обычно проводятся в 3 этапа: на I и II этапах создается ситуация готовности управленческого персонала компании к изменениям, на III этапе апробируются предлагаемые изменения в рамках так называемых «штабных учений» (для всех руководителей). Каждый из этих этапов занимает около 2–3-х дней (20–24 учебных часа) совместной работы в группах плюс 1–2 месяца, чтобы менеджмент мог осознать и попробовать внедрить результаты этапа и подготовиться к следующему. На первых двух этапах обычно участвуют 20–30 человек (в зависимости от численности управленческого персонала и структуры компании), на третьем, совместном этапе в некоторых организациях участвовало до 50–60 человек.

I этап технологии организационного развития – формирование управленческой команды и разработка концепции развития организации – начинается также со своеобразной диагностики

Это так называемый «входной контроль» или анализ представлений управленческих работников, участников технологии об основных понятиях рыночной экономики, специфике и направленности дела, управления и своего места в организации. С этой целью применяется метод незаконченных предложений, в результате которого мы имеем индивидуальные «сочинения» смысловых позиций членов группы в онтологическом плане.

- «Сочинения» касаются определенных тем, например таких, как:
- предприятие – организация – учреждение – компания – профессионал...
- акция – акционер – деньги – инфляция – бизнес-план – рентабельность – эффективность – экономика...
- коллектив – компания – управленческая команда...
- командовать – руководить – управлять...
- главная проблема предприятия – главная проблема подразделения – развитие...

Дальнейший разбор этих «сочинений» предполагает определение зоны пересечения позиций тех личностей, которые присутствуют в группе делегированной управленческой команды.

В результате контент-анализа часто выясняется, что сотрудники одной и той же компании имеют совершенно различные представления по большинству из этих позиций.

Приведем некоторые из подобных представлений:

«предприятие — это»: изготовление чего-либо; группа людей с различными способностями; поле деятельности;

«организация — это»: система отношений; функциональная единица, занимающаяся услугами; политизированное поприще; малоэффективная форма взаимодействия чиновников; коллектив людей;

«учреждение — это»: помещение; библиотека; где учат новому; аппарат власти;

«командовать — это»: руководить подчиненными; навязывать свое мнение без обсуждения; отдавать приказания в грубой форме, властвовать; брать ответственность на себя; планировать, намечать;

«руководить — это»: умно командовать; указать мотивацию к выполнению действий; обсудить, решить и спросить; организовывать и направлять людей; быть на виду и впереди; мыслить;

«управлять — это»: действовать; быть в курсе событий и координировать действия; направлять коллектив в нужном направлении; руководить в высших сферах; координировать различные события; стоять во главе производства; правильно делать.

Девиз изменений: Работать на благо людей. Полная самоотдача. Хочешь мира, готовься к войне. Быстрота оборачиваемости денег при меньших издержках. Вперед к богатству и могуществу без потерь. Весь мир у наших ног. Мы всегда рады клиентам. Найти, решить и воплотить.

Кроме того, в «сочинениях» члены управленческих групп фиксируют личные представления по поводу своего места в организации или в подразделении. Например, половине группы ясно, как решать проблемы и развиваться коллективу, другой половине — не ясно. Одна половина группы тревожится по поводу своего будущего, другая половина — не особенно.

Это означает, что позиции членов управленческой группы расходятся по основным смыслообразующим профессиональным понятиям и по проблемам дальнейшего развития компании.

Поэтому построение концепции развития организации чаще всего в нашей технологии начиналось с обозначения всех этих «кирпичиков» и формирования основных навыков умения договариваться между собой.

Важнейшими этапами консультативной работы является *групповое построение и анализ общего проблемного поля, идеального результата развития или общего образа желаемого будущего организации, а также конкретных спо-*

собов его достижения. Это во многом определяет дальнейший ход развития группового процесса, его направленность на продуктивное изменение групповой (корпоративной) культуры в организации.

В этой связи следующим после общегрупповой диагностики предпочтительным элементом технологии организационного развития является отнюдь не разработка «множества проблем» организации, а совместное построение *образа желаемого будущего* (идеального результата развития).

Конкретизация образа желаемого будущего порождает следующие промежуточные эффекты работы с организацией.

1. *Повышение мотивации сотрудников организации на преодоление наличных затруднений.* Тем самым сдвигается фокус внимания с «проблемного множества» в более конструктивную сторону.

2. *Выявление и снятие концептуальных, внутригрупповых и внутриличностных противоречий, связанных с идеальным образом состояния служебной, управленческой деятельности.*

На уровне руководителей, как и на уровне управленческих групп (управлений, отделов), нередко одновременно присутствуют разнонаправленные стремления к реорганизациям, нововведениям, с одной стороны, и к сохранению стабильности — с другой. Появление в процессе проведения технологии организационного развития понимания, что во имя нововведений придется пожертвовать стабильностью, является важным шагом к превращению идеального *образа желаемого будущего* в действенный стимул развития.

В нашей консультативной практике мы обнаружили, что полезной для клиентской группы является активная, в режиме очень ограниченного времени, работа по выделению приоритетов во всех направлениях *видения перспективы развития компании.*

Пример образа желаемого будущего одной из компаний

Описание общих свойств организации

1. Устойчивость к внешним воздействиям.
2. Управляемость.
3. Мобильность.
4. Инициативность.
5. Регламентация деятельности.
6. Ликвидность.
7. Развитие, целеустремленность, прогрессивность.
8. Приспосабливаемость.

Описание системы управления

1. Простота управляемости.
2. Гибкость.
3. Оперативность.
4. Коллегиальность.
5. Демократичность.

6. Координированность.
7. Информационная обеспеченность.
8. Иерархичность.
9. Аналитичность.
10. Стабильность.
11. Живучесть.
12. Взаимобогащаемость всех уровней.

Поведение организации

1. Ориентированное на клиентов, на рынок услуг, на себя.
2. Целенаправленное.
3. Гуманное.
4. Активно-агрессивное.
5. Рациональное.
6. Этичное.
7. Оправданно-рискованное.
8. Доброжелательное.

Сектор рынка, на котором должна работать компания

1. Ориентация на перспективные виды услуг.
2. Управление средствами клиента.
3. Обслуживание населения
4. Универсализация функций филиалов.
5. Корпоративные клиенты.
6. Крупные клиенты.

Завершающей частью работы с образом желаемого будущего (видением) организации становится создание предпосылок к самостоятельной систематизации отдельных слагаемых этого идеального результата, структурированию и определению очередности частных целей и промежуточных этапов, ведущих к нему.

Следующее направление, по которому движется *технология организационного развития*, приводит к переструктурированию «проблемного множества», т.е. всего поля проблем и трудностей компании, таким образом, что в проблемном поле остается лишь то, что действительно подвластно деятельности активности консультируемой организации.

Отказ от первоочередного изучения проблем организации в начале технологии консультирования, сосредоточенность вместо этого на конкретизации, снятии противоречий в *образе желаемого будущего* не означает, что проблемы клиентов и их организации остаются невостребованными в течение почти всего процесса консультирования. Наоборот, их проблемы начинают активно прорабатываться с самых первых моментов работы, но не напрямую, а косвенно, как необходимый и неизбежный исходный материал.

Для этого в каждой организации на этапе «проблематизации» от участников консультативного процесса собираются как бы «запросы на консуль-

тирование». С этой целью участники указывают по 3–5 проблем, с которыми они встречаются в своей компании. Это могут быть факторы, которые не устраивают участников, или трудности, которые мешают им лучше, эффективнее работать, или процедуры и функции, на которых компания «теряет деньги», любые проблемы, имеющие разнообразные причины – от макросоциальных до внутриличностных.

В ходе специально организованной групповой дискуссии, участники самостоятельно, без влияния консультанта, классифицируют собранный массив проблем – на те, что вызваны организационно-управленческими причинами, функциональными и теми, что связаны с «человеческими факторами».

К организационным факторам участники, например, относят такие проблемы, как «неудовлетворительная система стимулирования», «отсутствие оперативности и гибкости в системе управления», «отсутствие самостоятельности», «несогласованность в работе верхнего и среднего звена управления» и др.

К функциональным факторам чаще считали: «неэффективное финансирование», «непоставки оборудования, материалов», «убыточные операции», «конкуренция», «неэффективное использование ресурсов» и т.д.

К человеческим факторам руководители нередко относили «отсутствие команды», «неправильная расстановка кадров», «разобщенность в работе», «потеря интереса сотрудников к результатам своей работы», «отсутствие инициативы» и прочее.

Конечно, с точки зрения консультанта любая классификация своих проблем руководителями выглядит субъективно, уязвимо и неубедительно. Но именно классификация самими участниками и позволяет, в конечном счете, преодолевать собственные трудности: нести за них ответственность предстоит не организационному консультанту, не приглашенному эксперту, а самой организации.

После проведения процедуры «проблематизации» в нескольких организациях нами было замечено, что там, где количество проблемных формулировок, отнесенных клиентскими группами к категории организационных трудностей, функциональных трудностей и к категории «человеческих факторов», было примерно одинаково, консультанты имели возможность прийти вместе со своими клиентами (клиентскими группами) к каким-либо позитивным результатам.

В тех организациях, где проблемные формулировки типа организационных и функциональных трудностей значительно отличались по количеству от проблемных формулировок типа «человеческие факторы», причем в любую сторону, консультационный процесс был неуспешным несколько чаще. Если руководители связывают свои трудности в большей степени с организационными причинами, либо с функциональными, либо только с проблемами персонала, прогноз на дальнейшее консультирование и, конечно, на организационное развитие, скорее всего, неблагоприятен. Если же

субъективное представление организации о причинах своих проблем связывается ими с «человеческими», «организационными» и «функциональными» трудностями примерно одинаково, тогда возможно продуктивное развитие консультативного процесса. Это подтверждают и исследования Г.И. Марасанова [Марасанов, 1995].

Итак, при проведении процедуры проблематизации в организации мы использовали следующие допущения.

1. Управленческие группы обсуждают только те проблемы, которые они сами выделили, и процедура выявления проблем не оставляет никаких сомнений у участников групповой работы в том, что поле проблем составлено ими самостоятельно, а не навязано организационным консультантом по заказу вышестоящего руководства.

2. Нет жесткой ориентации на выработку единого решения группы, поскольку такая цель, широко используемая в практике групповой работы, обостряя имеющиеся противоречия между участниками, нередко приводит их к отказу от решения проблем вообще. Процедура проблематизации должна опираться не на задачи взаимного убеждения членов организационной группы в правильности своих позиций, чего они пока еще и не научились делать, а на хорошо структурированный обмен мнениями.

3. Руководители как участники групповой работы получают возможность увидеть легко понимаемые отражения их проблем с новой точки зрения, что позволяет им активизировать поиск нетривиальных решений.

Следующим программным направлением развития консультативного процесса, если следовать заданной технологии проведения, стала *конкретизация, инвентаризация и систематизация факторов «проблемного множества»*, от которых зависит деятельность самой организации.

Для этого группе руководителей предлагается выделить из общего проблемного поля «проблемы-источники» и «проблемные тупики» [Деркач, Марасанов, 1996].

Проблемы-источники – это те узлы, которые сами преимущественно влияют на существование и образование других проблемных узлов. Проблемные тупики – это узлы проблем, в которые сходится значительно больше причинных связей (входящие стрелки), чем исходит связей-следствий (выходящие стрелки) (см., например, рис. 2).

Группа неожиданно для себя обнаруживает, что очень часто все управленческие усилия тратятся на работу с «проблемами-тупиками» (например, «клиентский зал» на рис. 2), вместо того, чтобы заниматься «проблемами-источниками» (проблемы «управления и управляемости» на рис. 2).

Абсолютными проблемными тупиками являются узлы проблем, в которые лишь сходятся линии влияния (стрелки), но ни одна из них при этом не является исходящей. Такие проблемные тупики есть псевдопроблемы, поскольку, с точки зрения самих участников консультативного процесса, эти узлы проблем ни на что не влияют.

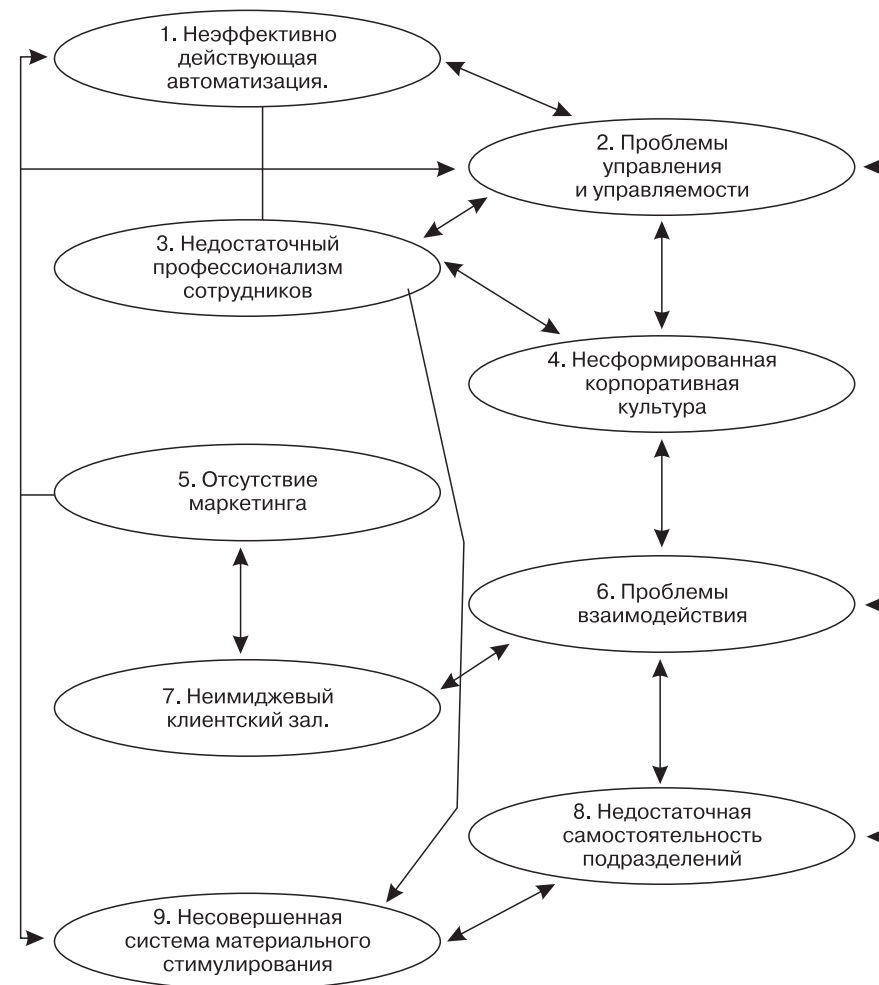


Рис. 2. Проблемное поле одной из организаций

Выявление проблемных тупиков важно не только для того, чтобы избавить руководство организации от непродуктивной работы по решению проблем, мало на что влияющих. Обнаруженные псевдопроблемы используются затем для того, чтобы в специально организованной групповой дискуссии [Марасанов, 1993] выяснить причины их появления.

Не менее информативным, неожиданным, а потому эмоционально и мотивационно вовлекающим каждого участника в работу группы становится

ся ранжирование проблемных узлов по их «весу». Наиболее «тяжелыми» проблемными узлами будут те, где сгруппировано *наибольшее количество проблем, написанных участниками процедуры*. Часто «проблемы-источники» и самые «тяжелые» узлы проблем не совпадают. Выявление такого несоответствия также помогает руководству понять, *где находится реальная причина их затруднений*. Данная процедура в такой модификации становится действительно оптимальной для управленцев, служащих, поскольку позволяет решить консультативную задачу предъявления результатов диагностики и анализа деятельности организации. Выводы, к которым приходит руководитель и управленческая команда, — это не выводы организационного консультанта. Они принадлежат представителям клиентской организации.

Заключительным моментом I этапа работы с «верхним» управленческим персоналом организации является создание предварительной программы концепции развития.

Проблемы и трудности, составившие отдельный проблемный узел, переформулируются в виде конкретных задач, решение которых приведет к развязке данного проблемного узла. Собранные вместе, такие задачи представляют собой готовый план-проект работы всей организации или ее подразделений (отделов).

Каждой «проектной группе» предлагается теоретическая «опора» — классическая схема проектирования: проблемы — цели — задачи — методы — эффект [Поляков, 1992; Тушкин, 1994].

Очень часто движение по этой достаточно простой схеме показывает несостоятельность декларируемых целей или невозможность применения тех или иных методов. Например, в одной из организаций было заявлено в качестве целей «опережающее развитие», а в качестве задачи — увеличение скорости движения к получению максимальной прибыли. Но при более подробном рассмотрении с учетом мнений всех участников группы, озабоченных необходимостью развития организации, был принят другой, больше отвечающий принципам конкурентоспособного маркетинга лозунг «захват и удержание душ клиентов». В результате управленческой группе легко удалось обозначить все ступени Концепции перспективного развития организации.

Итак, управленческая группа (руководящее ядро) организации создает проект концепции развития, и в процессе интенсивной коллегиальной работы в значительной степени продвигается процесс формирования «управленческой команды». Вместе с тем некоторые сотрудники, считающие, что, согласно должности, они автоматически входят в управленческую команду, в процессе работы могут увидеть свое «выпадение» из нее.

Во время I этапа работы участники отвечают для себя не только на теоретические, но и на практические вопросы: что такое настоящая управленческая команда, каковы перспективы развития организации? как находить пути к взаимопониманию? что надо делать, чтобы решить поставленные задачи? и другие.

Для освоения принципов групповой работы и командообразования членам управленческой группы даются различные профессионально-управленческие задания. Одним из них, например, является задание договориться о степени приоритетности услуг, выгоды продуктов, товаров.

Многие отмечали, что после процедуры I этапа технологии, они стали считать себя частью команды или хотя бы полезными команде. В итоговых протоколах участники группы на вопрос: «Что я получил в результате совместной работы», написали, например, следующее:

- заряд энергии и желание работать,
- интеллектуальную нагрузку,
- коллективное знание,
- новые перспективы и т.д.

Главной целью этапа проектирования концепции развития организации было на самом деле не получение законченной концепции за столь короткое время (в течение 3–5 дней), а внедрение процедуры коллегиальной профессиональной мыследеятельности как процесса активного и систематически повторяющегося. Так формировался навык совместного решения конкретных проблем организации, который в итоге способствовал образованию корпоративного сознания.

Один управляющий, приглашавший нас для формирования управленческой команды, на вопрос, а не может ли команда эволюционно сложиться в трудностях, будет ли она работать без этой технологии, ответил однозначно: «То, что мы получили из рук специалистов, само сложиться не могло». Теперь все члены команды «плавают в поле корпоративного сознания» и важнейшие вектора их мотивационной структуры теперь либо будут созвучны с интересами организации, либо эти люди уйдут «из этого поля», то есть из компании.

II этап технологии организационного развития: проектирование эффективной деятельности и методов конкурентоспособного сервиса подразделений

На данном этапе процедуры технологии организационного развития работы ведутся с руководителями подразделений. Они также анализируют онтологические смыслы основных профессионально важных понятий и эргономические характеристики деятельности работников.

На этом этапе чаще всего выявляются серьезные проблемы, порожденные существующей оргуправленческой структурой организации. Для снятия барьеров, обусловленных междолжностными стереотипами взаимодействия, применяется так называемая процедура «разгипнотизации» — шоковой подачи информации о состоянии дел в экономике, финансах и т.д. вплоть до вывода о неправомерности благополучной жизни участников процедуры. Бунт, возмущение, пессимистические реакции — все это, в конечном счете, работает на мобилизацию команды руководителей подразделений (филиалов) при проектировании их деятельности.

Тем самым активизируется анализ «конкурентов» данной организации. Здесь, на фоне возрастания тревожности, зачастую проявляется «иждивенческая» тенденция подразделений (филиалов) — «Это все из-за них!» в адрес высшего руководства. Практика проведения технологий организационного развития показывает, что недовольство «бюрократическими верхами» нередко сменяется «тихим ужасом», когда подразделениям предлагается самостоятельность в зарабатывании собственных средств. Быстро выявляется, что состояние профессионального сознания у руководителей подразделений — «не хозяин, а служащий».

Анализ основных экономических и профессиональных представлений руководителей подразделений показывает, что у них «много врагов». К таким чаще всего были отнесены: громоздкость, инертность системы управления (приводились примеры отсутствия прав в решении мелких вопросов на местах). Важнейшим врагом называлась самоудовлетворенность и нетревожность. На третьем месте «враги» внешние — конкурирующие компании с активной рекламой, агрессивным маркетингом и гибкостью. Руководители подразделений не до конца понимали, откуда берется их зарплата и почему она такая. Вместе с тем они предлагали лозунг: «Мы не низовая структура, нами надо не руководить, а нас надо обеспечивать».

Анализ трудовой деятельности низовых руководителей и непосредственных исполнителей выявил ряд существенных факторов утомления и неудовлетворенности трудом. Это, в основном, психофизиологические аспекты организации труда и эргономическое несоответствие рабочих мест. Данный запрос реализовывался на IV этапе излагаемой технологии организационного развития.

Проектирование эффективной деятельности подразделений на уровне функций, задач и методов проходит в процессе конкурсного отбора и интеграции проектов всех руководителей подразделений.

Каждый член группы, используя результаты групповой работы, полученные при обсуждении и анализе ситуации, выстраивает свой план, свою программу дальнейшей служебной деятельности подразделения, которым он руководит. Все программы, созданные участниками, докладываются группе. После этого происходит анонимное групповое оценивание каждой из программ. Творческая атмосфера процедуры проектирования деятельности подразделений на уровне функций, задач и методов, а также применение методологии коллективной рефлексивной мыследеятельности, позволяют участникам создать индивидуальные проекты, включив в них некоторые принципиально новые элементы, повышающие качество обслуживания клиентов. Например, к таким были отнесены: создание в подразделениях коллективов единомышленников, отмену официального перерыва на обед, введение должности консультанта и др.

То, на какую степень подробности в подготовке своих программ выходят их авторы, и является своеобразным показателем результативности тех-

нологии организационного развития. Если в программах участников содержатся недвусмысленные ответы на вопросы о том, что начиная с ближайшего рабочего дня не будет больше выполняться из того, что выполнялось раньше; что будет выполняться такого, чего раньше не делалось; что будет делаться иначе в общей системе работы, то эффект от деятельности группы и консультанта, преобразующе влияющий на корпоративную культуру организации, бывает, как правило, *максимальным*.

Отзывы участников групп руководителей подразделений о работе на II этапе технологии организационного развития можно кратко свести к следующему.

«Данная технология — необходимое действие над нашим мозговым центром. Главное то, что мы начали думать, появилась уверенность в себе, мотив к росту, к борьбе».

«Конечно, мысли о том, что надо что-то менять, посещали меня и раньше, но такой активности, такого желания изменить не было».

Итогом II этапа технологии организационного развития можно также считать то, что статистический показатель практической применимости и полезности данного обучения, по мнению руководителей подразделений, составил около 87%, а их удовлетворенность от занятий — 91%.

III этап технологии: оптимизация организационно-управленческой структуры и принятие комплексной программы развития организации

III этап технологии по формированию корпоративного сознания организации предполагает совместную работу «управленческой команды», созданной на I этапе, с руководителями подразделений.

Здесь рассматривается специфика работы каждого подразделения и проводится комплексный анализ структуры деятельности, условий и эффективности труда всех сотрудников.

Так, сначала предлагается рассмотреть все социально-коммуникативные факторы, которые мешают развитию организации. Многочисленные исследования управленческих консультантов в ведущих фирмах показывают, что к таким факторам относятся [Оучи, 1984] следующие.

1. Отсутствие открытых коммуникаций, общение «за масками», с позиций ролевого стереотипа.
2. «Спрятанность» конфликтов, скрытость реальных чувств, мыслей. «Взрыв» агрессивного поведения в любой стрессовой ситуации.
3. Принятие решений только первым лицом, призывающим всех идти к декларируемой цели. Скептицизм работников, отсутствие идентификации себя с провозглашаемыми целями.
4. Отсутствие ясного представления у сотрудников организации о способах достижения целей. Несогласованность действий каждого.
5. При совершении явных ошибок или просчетов — поиск виноватых вместо исправления положения дел.

6. После окончания какого-либо этапа работы или намеченной программы действий — отсутствие времени для оценки сделанного. Неумение учиться на опыте, игнорирование полезной информации, неизменность ситуации.

Рассмотрение данных факторов неизбежно приводит управленческий состав организации к проблеме налаживания взаимодействия и эффективных коммуникаций друг с другом. Особенно остро эта проблема проявляется при анализе взаимодействия начальников отделов (управлений) с руководителями подразделений (филиалов). Привыкшие смотреть «сверху вниз» начальники отделов, да и некоторые «боссы» верхнего звена управления, в специально организованных проективных ситуациях и символических взаимодействиях вдруг понимают, что только из-за их общения с позиций ролевого стереотипа люди делают серьезные ошибки в работе. Руководители подразделений также обучаются давать нормальную обратную связь, а не говорить «будет сделано», за глаза обсуждая глупость «начальников».

В процессе работы управленческий состав организации практически усваивает новую технологию принятия решений. Происходит так называемый «синергетический эффект», когда все начинают работать на одну цель. Сотрудничая, а не конкурируя, людям всегда легче поделиться информацией, легче открыто высказаться, легче признать и исправить ошибки.

Данный этап является наиболее сложным и важным в технологии. Ведь речь идет не о содержании вопросов развития организации, а о процессе решения проблем. Как известно, иногда руководитель, ставящий на повестку дня обсуждение положения дел в отделе, может на самом деле выяснять при всех свои отношения с начальником этого отдела. Процесс отображает не только осознанные, но и не осознанные работниками или членами группы предложения, нормы, чувства. Поэтому, чтобы побудить личность или группу к развитию процесса, необходимо сделать объектом рассмотрения и анализа что-то неосознанное, подспудное. С этой целью в нашей технологии применяются методы интегрированной гештальт-терапии [Perls, 1969; Polster, Polster, 1973].

Каждая управленческая группа (начальников отделов и руководителей подразделений) рисует на большом листе бумаги свое представление о положении дел в организации. Сложенность работы проверяется еще и тем, что данное задание выполняется без слов и без предварительной договоренности. Затем рисунки анализируются и интерпретируются каждой группой на предмет «что здесь хотели изобразить и что можно увидеть?».

В результате такого проективного рассмотрения начальники отделов в одной организации с удивлением заметили, например, что руководители подразделений изобразили свои филиалы как бы «за решетками». Это дало повод для серьезного и открытого разговора об имеющихся противоречиях в позициях разных должностных уровней. Так прояснилось, что:

- нет связи между верхним и нижним уровнем управления,
- нет взаимосвязи между подразделениями,

- нет полного взаимопонимания, что «верхние» и «нижние» руководители делают одно дело,
- вместо помощи подразделениям со стороны отделов имеют место сплошные проверки, контроль и разборки,
- реакция со стороны отдельных начальников часто не по-деловому эмоциональна,
- информация подразделениям дается неполной и некачественной,
- нужна система решения ежедневных проблем.

Таким образом, организации, с которыми велась работа по данной технологии, независимо друг от друга выходили на создание некоей неформальной структуры, которую называли либо Клубом, либо Группой ситуационного анализа, либо Кружком внедрения инноваций, либо Стратегическим комитетом и т.п.

Рассмотрев имеющиеся у каждого руководителя проблемные ситуации в специально заданном структурном поле, представители подразделений ответили на вопросы, как бы им хотелось работать вместе и что мешает этому.

Они выработали правила и нормативы совместной деятельности, а также приоритетные сектора работы данной неформальной структуры.

Примером согласованных правил делового взаимодействия между подразделениями одной из компаний (верхним и нижним уровнем управления) служит следующий документ, созданный в процессе проведения технологии организационного развития.

Правила делового взаимодействия:

1. Проявлять взаимоуважение и взаимопонимание.
2. Внимательно выслушивать и стараться помочь (не «отфутболивать»).
3. Принимать согласованные решения (учитывая мнение смежных отделов).
4. Профессионально подходить к возникающим проблемам.
5. Проявлять самостоятельность (в пределах инструкций) и инициативность.
6. Проявлять исполнительность.
7. Прежде чем ставить задачу, обеспечить всем необходимым для ее выполнения.
8. Доверять решениям коллег.
9. Оперативно осуществлять обратную связь по сигналам из подразделений.
10. Проводить ротацию посещаемости руководителями подразделений Совета компании.
11. Более активно работать в Комитетах компании.

Не допускать:

1. Осознания своей исключительности.
2. «Халатности».

3. Не выполнения своих обязанностей.

4. «Иждивенчества».

5. Безразличия.

6. Ответов на вопрос вопросом.

7. «Сырой» информации в подразделении.

8. Ориентации только на наказание.

Возможные санкции за нарушение Правил:

1. Прохождение психологического тренинга.

2. Выход с претензиями на Совет.

3. Служебные записки на имя управляющего.

4. Материальное наказание.

5. Организационные выводы.

К приоритетным направлениям работы создаваемых неформальных структур были, например, отнесены:

- определение оптимальных способов решения возникающих проблем,
- обсуждение перспективных задач,
- решение социальных проблем организации,
- выявление активных лидеров,
- обсуждение и изменение морально-устаревших инструкций,
- вопросы внедрения нового и т.п.

Завершающей процедурой III этапа технологии является разработка и рассмотрение конкретных программ развития организации, включающих предложения по оптимизации оргуправленческой структуры. В зависимости от процесса формирования управленческой команды организации, количество таких предложений-проектов может быть различным. Например, в одной организации было представлено на обсуждение 5 групповых проектов и 2 индивидуальных. После защиты этих проектов и ответов на все вопросы каждый участник данной процедуры выразил в баллах свою степень принятия изложенных программ развития. В итоге: 1-е предложение-проект группы руководителей подразделений получило 74% поддержки, 2-е (начальников отделов) – 50%, 3-е (руководители подразделений) – 50%, 4-е (начальников отделов) – 40%, 5-е (индивидуальное, от начальника отдела) – 20%, 6-е (индивидуальное, от внешнего эксперта по оргуправленческим структурам) – 40%, 7-е (от руководства и руководителей подразделений) – 95%.

Таким образом, «победило» предложение, сделанное смешанной группой из представителей высшего и среднего менеджмента. По-видимому, смешанный состав мог повлиять на общее решение, поскольку он отражал одновременно интересы и позиции всех уровней управленческой структуры.

Обсуждая ресурсные возможности реализации концепции развития, участники позволяют высказаться каждому, готов ли он «поступить» своими интересами, вплоть до отказа от части премиальных денег в счет развития организации. В итоге 50% членов группы в одной из компаний пошли

бы на уменьшение размеров премий, если бы до них нормально донесли информацию о затратах на развитие, 35% посчитали, что необходимо провести экономические расчеты по каждому пункту концепции развития и разработать отдельные целевые программы поступления денег, 15% группы не смогли ответить.

Для реализации созданной концепции каждая организация выбирает свой путь. Показатель мотивационной настройки на конечный результат при реализации концепции развития внутри «управленческих команд» различных организаций, по нашим данным, колебался от 12% у самых неуверенных в успехе до 73% у наиболее убежденных в достижении результата и составил в среднем 35%. Это, в конечном счете, позволяет говорить о формировании в процессе технологии организационного развития достаточной мотивационной готовности для начала процесса изменений, но такой показатель пока не обещает желательной стабильности.

Вместе с тем можно сказать, что после проведения 3-го этапа оказываются задействованными почти все мотивационные факторы, влияющие на проведение изменений в организации:

- личные интересы работников (расширение прав, улучшение шансов на будущее, использование знаний и способностей, хорошая информированность, повышение личного престижа в организации и т.д.);
- отношения с другими работниками (улучшение отношений с руководством, с подчиненными, с сотрудниками);
- характер и содержание труда (более интересная работа в результате изменений, менее напряженная и нервная работа, более самостоятельная и ответственная работа, лучшие возможности для саморазвития);
- процесс изменений (необходимость, цели и процесс реализации нововведений четко сформулированы и обоснованы);
- отношения между инициаторами и другими руководителями организации (хорошие отношения, высокий формальный статус инициаторов и авторитет руководителей).

Основные эффекты технологии организационного развития

Любая организация не только рождается, но и развивается. «Взрослость, определенная зрелость» организации заключается в том, что она стремится к постоянному развитию как главному фактору конкурентоспособности, то есть обладает «осознаванием» своего нынешнего состояния и возможной динамики, что было названо нами «корпоративным сознанием».

По аналогии с другими видами сознания (например, нравственным) корпоративное сознание можно определить как отражение в сознании членов организации принципов корпоративности, т.е. норм поведения, регулирующих отношения людей к организации и обществу в целом (К.К. Платонов). Чем выше внешняя и внутренняя организованность компании и чем

более целенаправленная совместная деятельность внутри нее, тем более отчетливо выражено корпоративное сознание. Корпоративное сознание – первично, а дела, события, услуги и продукция организации – вторичны.

Понимание, прояснение и устойчивое формирование этих позиций было зафиксировано в качестве *главного эффекта работы по данной технологии организационного развития*. Это фиксировалось с помощью стандартной процедуры «выходного контроля», интервью и бесед с участниками процедуры. Результаты сравнивались с данными другой группы руководителей той же организации, не принимавшей участия в технологии.

Технология позволяет также получить *эффект «сгущения времени»*, когда в течение существенно более короткого времени случается то, что может в будущем случиться с людьми, образующими управленческую структуру организации. Все внутренние противоречия, конфликты разбираются и в разобранном виде фиксируются, то есть перестают существовать и более не собираются в конфликт. Под руководством ведущих – организационных консультантов – формулируются задачи по всем правилам методологии и совсем не так, как их поставил бы руководитель, у которого мотивация чаще всего настроена на разрешение сначала срочного, а потом важного.

Технология организационного развития дает возможность зафиксировать и продемонстрировать позиционные различия участников. Научившись выходить из противоречий, члены управленческих команд начинают «видеть» их «объемно», то есть с разных сторон, что позволяет быстрее двигаться вперед к осознанию целей, задач, методов реализации и создает эффект «объемного видения и владения ситуацией на рынке».

Еще одним *важным эффектом внедрения данной технологии является выход на личные контакты руководителей разного уровня*, позволяющий более объективно увидеть цели работы и наладить организационные коммуникации.

Анализ субъективных оценок эффективности приведенной технологии со стороны первых руководителей организаций в результате проведения четырех этапов технологии (1993–2003 гг.) показал, что в этих компаниях резко возросла активность и инициативность сотрудников, возникла реальная потребность в обучении, проявились новые подходы к решению проблем организации.

На основании вышеизложенной технологии руководители могут сделать для себя следующие *выводы*:

1. Наряду с повествовательной формой обучения руководителей среднего и верхнего уровня управления в современных условиях динамичного образования рыночных отношений оказывается продуктивной процедура командного обучения в процессе формирования концепции развития организации и трансляции ее через всю оргуправленческую структуру в «тело» организации.

2. В соответствии со схемой организационных изменений К. Левина разработаны и апробированы 4 этапа технологии организационного развития, включающие определение потребности в развитии организации (анализ организации и внешней среды), разработку плана развития и начало процесса изменений в управлении.

3. Проведенные в нескольких организациях г. Москвы четыре этапа показывают несомненный интерес к процедуре технологии организационного развития, формирующей корпоративное «сознание» организации. Единогласны положительные оценки об этой работе первых руководителей, выступавших в роли заказчиков.

4. Опыт проведения технологии показал, что эти процедуры можно назвать «процедурами по сгущению времени», то есть в процессе их проведения активизируются и становятся наглядными взаимоотношения и истинная ценность каждого участника для процесса нововведений. Технология приводит к эффектам, провоцирующим уход некоторых безответственных работников, участвующих в процессе.

5. Принятие решения о проведении данной инновационной технологии требует от первых руководителей организаций готовности к открытой позиции перед своими подчиненными. Поэтому такое обучение может заинтересовать в первую очередь тех руководителей, которые стремятся к формированию управленческой команды и быстрому сплочиванию руководителей среднего звена, а также управляющих, намечающих структурно-организационные изменения.

6. Обучающая технология предполагает различную «глубину» интеллектуальных, эмоциональных и информационных процессов в организациях в зависимости от степени их готовности, личных особенностей первого лица и наличия обученного организационного консультанта, способствующего переходу и закреплению организационных изменений, начатых с помощью данной технологии.

7. Данная программа отличается от других видов занятий с управленческим персоналом организаций не только тем, что повышает инициативу и стимулирует более открытое взаимодействие между сотрудниками. Самое значительное ее отличие заключается в том, что учебные мероприятия по формированию корпоративного сознания и развитию организации направлены на реальные рабочие ситуации, органически входят в деятельность работников, учитывая специфику и особенности данной компании.

Другое существенное различие состоит в определении роли и стратегии совместной деятельности руководства, персонала и организационного консультанта, направляющего процесс изменений. Можно говорить о постоянной обучающей деятельности в процессе развития и формирования корпоративной культуры организации.

8. Представляется целесообразным в дальнейшем создать тренинговый центр технологий организационного развития, где управленческие команды будут обучаться, как создавать и реализовывать «фирменные затеи». После этого у себя в компании, обученные ситуационному анализу, коллективной рефлексивной мыслительности, эргономическим аспектам обеспечения проектирования и продажи товаров и услуг, они будут транслировать свои знания в «тело» организации. Обученная технологиям организационного развития «верхушка» понемногу сможет отойти от «штурвалов» оперативного управления и все больше заниматься конструированием новых «центров прибыли» и совершенствованием организации как организма конкурентоспособного и преимущественно выигрывающего по причине изобретательности в тактике принятия оперативных решений и стратегичности избранного пути.

Необходимо также отметить, что с помощью технологий организационного развития были получены следующие специфические результаты в организациях:

- перечень ключевых моментов и основных открытых вопросов в компании – «проблемное поле»;
- образ желаемого будущего (идеальный результат развития);
- границы и цели реализации концепции развития организации;
- согласованное определение задач и методов их решения на разных уровнях управления (отдел–филиал);
- согласованные таблицы «задача-ответственность», показывающие для каждой задачи, кто выполняет работы, кто отвечает за нее и когда должны быть получены результаты;
- согласованные правила делового взаимодействия между подразделениями, модель групповой работы;
- список наиболее эффективных для данной компании продуктов или услуг.

Некоторые косвенные результаты следует также отметить как достоинства применения технологии организационного развития:

- введение единых подходов к управлению персоналом;
- непосредственная «тренировка» членов управленческой команды в процессе коллективного планирования, обоснования и взаимодействия с руководителями других подразделений;
- использование коллективного опыта и формирование корпоративного сознания;
- создание общего «взгляда» на профессиональные цели и задачи;
- демонстрация возможностей открытого коллективного общения;
- обмен опытом и развитие управленческих навыков;
- повышение уровня «командности» и достижение согласия;
- прояснение позитивной и негативной мотивации сотрудников компании.

Отзывы участников технологии организационного развития можно вкратце свести к следующим

* Процедура очень полезная. Это дало возможность мне лично принять участие в разработке и обсуждении совершенно нового «проекта» жизни и работы нашей компании.

* Работа рассчитана на принятие определенных (и нужных) решений. Это чувствуется. Чаще бы проводить такое.

* Мне стало очень интересно. Совершенно новый взгляд на работу. Формируется общий взгляд сотрудников нашей компании на цели и способы их достижения. Такие технологии совершенно необходимо проводить регулярно и на всех уровнях.

* Это было хорошей школой. Дало толчок к делу, возможность оценить свою работу, найти свое место в компании, «заразило» общей целью.

Интересно также рассмотреть основные выгоды применения технологии организационного развития:

- 1) разработанные планы и концепции после проведенной технологии основываются на том, как работа будет выполнена в действительности;
- 2) достигается лучшее понимание бизнес-планов и концепций, предложенных «сверху»;
- 3) утверждается только один набор вариантов реализации планов, выработанный «командой»;
- 4) сокращается до минимума время для прояснения конкретных задач в организации;
- 5) налаживаются внутриорганизационные коммуникации между руководителями подразделений;
- 6) улучшается мотивация персонала и включенность в дела компании;
- 7) на основании процедур технологии возможен комплексный анализ корпоративной и управленческой культуры по факторам исполнительской активности, человеческих ресурсов, эффективности принятия решений и взаимоотношениям в организации.

8) экономические выгоды применения технологии организационного развития (прибыльность, рентабельность, доля работающих активов, просроченных кредитов и др.) имеют отсроченный эффект в связи с многозначным влиянием внешних и внутренних факторов, а также в связи с различными начальными уровнями, на которых компания приступает к технологии;

9) косвенные выгоды.

Если в компании работа по организационному развитию хорошо известна и ведется управляющим и его командой, то, естественно, излишне настаивать на проведении технологии. В таком случае возможна отработка лишь некоторых элементов данной процедуры по согласованию с руководством.

Ограничением данной технологии является «добровольный» характер ее проведения. При иной постановке вопроса необходимо приложение специ-

альных мотивирующих воздействий для усиления потребности компаний (например, в рамках холдинга) в применении данной технологии.

Технология позволяет «проходить» не все стадии организационных изменений. В том виде, в каком она существует в настоящее время, возможно лишь прохождение стадии «размораживания» (см. модель К. Левина) и собственно движения к переменам, т.е. осознание необходимости перемен и разработка вариантов «снятия» наиболее актуальных проблем.

Для более широкого применения необходимо наличие в компании подготовленного внутреннего организационного консультанта. Программа подготовки таких консультантов имеется, например, в Академии государственной службы при Президенте РФ, в Академии народного хозяйства, в ряде консалтинговых компаний (например, в «Топ-Менеджмент Консалт»).

Опыт показывает, что в тех организациях, где удалось настроить и обучить некоторых сотрудников на роль консультантов, организационные изменения имели больший (в том числе по уровню прибыльности) успех.

Имеются отзывы как участников, так и не участвующих в технологии о том, что процедура носит неоднозначный характер. Это естественно, поскольку существует различное отношение сотрудников к внедрению рыночных механизмов деятельности в современной бизнес-среде.

Других ограничений данная технология не имеет.

Факторы, влияющие на эффективность консультирования организаций

Таким образом, предлагаемый нами алгоритм технологии организационного развития обладает различными характеристиками, такими как мобильность, пластичность конструирования, многовариантность конкретных консультативных схем. Кроме того, наш подход позволяет сравнительно безболезненно менять привычные, «заезженные» способы анализа своей деятельности, снижать жесткость стереотипных представлений об имеющихся проблемах.

Вместе с тем было бы неправомерным утверждать, что консультирование управленческих команд невозможно вне разработанной технологии организационного развития. Однако тот факт, что работа, структурированная по нашей технологии, приводит к более продуктивным результатам, позволяет нам выделить *несколько факторов, влияющих на эффективность процесса консультирования организаций и оптимизирующих его.*

Как уже говорилось, эффективность консультативного процесса зависит от *личных и профессиональных качеств консультанта*, который обязан владеть широким спектром взаимосвязанных техник, приемов, способов, методов консультирования, социально-психологической работы с группой, диагностическим инструментарием. Консультант должен также иметь личное обаяние и являться носителем определенной системообразующей идеологии, позволяющей ему не просто уметь отвечать на запросы организации, анали-

зируя и интерпретируя выявляемые причинно-следственные связи в его проблемном поле, а концептуально и комплексно осмысливать проблемы клиентской организации.

Не менее актуальным фактором, определяющим успешность консультирования, являются *особенности взаимодействия консультанта и организации*, представленной управленческими группами или командой.

Немаловажным фактором, влияющим на эффективность консультирования, является *особенность ситуации*, в которой находится организация и ее управленческая команда на момент начала консультирования. Влияние этого фактора на эффективность дальнейшего консультирования было исследовано нами как на теоретическом, так и на практическом уровнях.

Организации, находящиеся перед пропастью неотложных проблем, при высоких оценках, данных работе консультанта, в основном *не выходили за рамки запроса на неотложную консультативную помощь*. Это становится очевидным без анализа возможных новых трудностей, ожидаемых в перспективе.

Большинство организаций, как ни парадоксально, пользовались услугами консультантов, находясь в относительно *благополучном положении, близком к «идеальному состоянию»*. Это может объясняться тем, что управленческая команда в таких организациях, служащие, руководители, находясь в «идеальном состоянии», испытывают нечто похожее на *кризис достижений*. Если предел достигнут, цели реализованы, желаемое стало действительностью, то обнаруживается либо проблема постановки новых целей, либо проблема, связанная с неотвратимостью принципиально новых, революционных, а не эволюционных изменений.

Выживающие и начинающие крепнуть компании ощущают потребность в сохранении высокой динамичности работы, четкости и эффективности своей внутренней структуры. Достичь этих качеств бывает нелегко, прежде всего, в силу сохранения структурных отношений предыдущих этапов жизни: многочисленных дружественных или родственных связей в ядре организации; нескоординированности задач и ответственности между участниками; готовности браться за решение всех задач подряд, характерных для первоначальной эпохи «бури и натиска»; привычной погруженности руководителей в решение повседневных острых бизнес-задач.

«Идеальное состояние» организации как нельзя лучше *способствует ее сосредоточенности на решении задач стратегического планирования.*

Так, особенности ситуации, в которой находится клиентская организация на момент начала взаимодействия с консультантом, по нашим данным, могут влиять на дальнейшую судьбу всего консультативного процесса.

Субъективное ощущение успешности проведенного консультирования вызывается у клиентской организации, как правило, тем, что в ней были найдены конкретные пути, способы, варианты выхода из актуальных на момент консультирования затруднений.

Чтобы получить возможность более детального анализа каждого случая консультирования, мы, по окончании работы с организациями, просили наших клиентов дать оценку прошедшему процессу в десятибалльной системе, а также написать самоотчеты об итогах процедуры в виде свободных, неструктурированных ответов на вопрос «что, на Ваш взгляд, изменилось в Вашей компании вообще и в Вашей деятельности в частности в результате проведенной работы по организационному развитию?». Полученные тексты ответов, написанные в форме свободных сочинений, позволили содержательно проанализировать те факторы, которые повлияли или могли повлиять на сложившиеся сочетания оценок проведенного консультирования, выставленных клиентами.

Результаты содержательного контент-анализа клиентских самоотчетов всех участников позволили выделить такие параметры, как:

- 1) размер самоотчетов;
- 2) конкретность суждений, присутствующих в самоотчетах;
- 3) перспективность проблем, решение которых найдено клиентом в ходе консультирования;
- 4) упоминания об изменениях, возникших в компании, по мнению клиента, из-за проведенной процедуры консультирования;
- 5) наличие пожеланий дальше сотрудничать с консультантом, продолжить организационное развитие.

Количественные выражения (показатели) признаков были получены путем подсчета каждого элемента признака, обнаруживаемого в самоотчетах, собранных в конкретной организации. В соответствии с известными процедурами такого подсчета, выполняемого в правилах контент-анализа [Суходольский, 1974], процент самоотчетов клиентов конкретной организации, содержащих элемент исследуемого признака, взятый от общего количества самоотчетов, явился количественным выражением элемента признака.

Главной причиной субъективной оценки клиентом консультативного процесса как «неэффективной» могут быть особенности состояния, в котором находится организация на момент консультирования, низкий профессионализм консультанта, а также *несерьезность намерений клиента*.

Таким образом, переход на более высокий уровень эффективности консультирования невозможен без решения клиентской организацией неотложных, актуальных для нее проблем. Дальнейшее увеличение уровня эффективности консультирования не состоится без серьезной работы консультанта и клиентской организации, направленной на прогноз развития управленческой ситуации и определение оптимальных путей решения перспективных проблем организации.

В исследованиях Г.И. Марасанова это называется критериями соответствия запросу и динамики запроса клиента [Марасанов, 1995].

Малоэффективный процесс консультирования, хотя и отвечает запросу клиента, *не соответствует динамике развития запроса, т.е. высокие оценки, данные клиентами, связаны преимущественно с решением неотложных проблем организации*. По-видимому, консультантам в этом случае удастся найти приемлемые для клиентской организации варианты выхода из актуальных затруднений.

Здесь зафиксирована высокая частота упоминаний о необходимости, с точки зрения клиентов, продолжить консультационную работу. Консультантам, как видно, не удалось в диалоге с клиентом переформулировать его запрос, расширить совместный взгляд на трудную ситуацию.

Невысокие непосредственные оценки, данные руководителями организации, по-видимому, могут быть связаны с тем, что клиенты не видят ощутимых изменений, произошедших в компании сразу по окончании работы консультантов. Тем не менее, если спустя некоторое время руководители организаций отзывались позитивно о проведенной процедуре консультирования, можно назвать это консультативными процессами с отсроченным эффектом.

Четвертая группа организаций, выделенная при корреляционном анализе самоотчетов клиентов, отражает эффективный консультативный процесс. Удовлетворенность клиентской организации, как показывают оценки, вызывается, во-первых, продуктивностью консультирования по неотложным проблемам ее деятельности с одновременной проработкой перспективы. Во-вторых, в самоотчетах этой группы присутствует наибольшее, по сравнению с другими группами, количество указаний на позитивные изменения в специальных знаниях, умениях, навыках управленческой, служебной деятельности, а также в эмоционально-мотивационной сфере.

Кроме того, в оценках данной группы значительно меньше, чем в других группах организаций, содержится пожеланий продолжить работу, не прекращать консультативный процесс. Мы склонны расценивать эти данные как отражение завершенности консультативного процесса. Действительно, организация, получившая полноценное консультирование, вновь возвращается к привычному для нее состоянию действовать самостоятельно, т.е. собственно к работе. Понятно, что, пока идет консультативный процесс, работа несколько притормаживается. Теперь же лидер может и готов тратить всю свою энергию непосредственно на управленческую, служебную деятельность и консультант ему не нужен.

Еще одним фактором оптимизации организационного консультирования, выявленным нами, является полное использование алгоритма технологии организационного развития, обеспечивающего *системность взаимосвязей между отдельными элементами работы всей организации в целом*.

Действительно, если сопоставить данные о содержании и эффектах консультирования по каждой из четырех групп организаций, где проводилась технология организационного развития, можно обнаружить, что в группе компаний, где был получен наибольший консультативный эффект, алгоритм технологии организационного развития был реализован полностью (все пять

этапов, включая предварительный). В группе организаций, где процесс консультирования был неэффективным, удалось реализовать лишь отдельные этапы базового алгоритма технологии организационного развития.

Работа организационного консультанта в рамках нашей технологии сопровождается меньшими затратами на преодоление психологических сопротивлений и защитных позиций клиентов там, где представления управленческого персонала о причинах имеющихся у них затруднений распределены между «человеческими», «функциональными», и «организационными» факторами, а не связаны только с одним из них.

Таким образом, еще одним фактором, оптимизирующим процесс организационного консультирования, является условие многофакторности причин, вызывающих служебные, организационные затруднения, субъективно осознаваемые клиентами на момент начала работы организационного консультанта.

Из всех выделенных в контент-анализе признаков, по которым группировались самоотчеты участников технологии организационного развития, в большей степени, чем другие признаки, отражает организационную культуру упоминание об изменениях, возникших после процедуры. По этому признаку отслеживались три вида упоминаний: об изменениях, возникших в области знаний руководителей; об изменениях, возникших в области умений и навыков участников технологии; об изменениях, возникших в области мотивов, ценностных ориентаций, эмоционального отношения к служебной управленческой деятельности. Каждый вид упоминаний соответствует одному из компонентов, отражающих организационную культуру.

Поэтому одним из важных показателей эффективности консультативного процесса может являться формирование организационной культуры компании, более высокая осознанность и сформированность ее по сравнению с состоянием, предшествующим процессу консультирования.

Организационная культура управленческой команды отражается в индивидуальной культуре служащих, ответственных специалистов, менеджеров, руководителей. Воздействие консультативного процесса на организацию — это воздействие, прежде всего на управленческую группу, которая в процессе организационного развития становится командой. Таким образом, можно предположить, что продуктивность процесса организационного консультирования зависит от того, как изменилась индивидуальная культура группы руководителей организации. А это изменение уже будет предпосылкой к изменению общей организационной культуры компании. Поэтому в качестве одного из показателей эффективности процесса консультирования мы выделяем изменение индивидуальной культуры сотрудников.

Оценка эффективности проведенной консультативной работы, конечно, может быть выработана на основе анализа экономических показателей (прибыль, рентабельность, доходность и т.п.). Но эффективность консуль-

тирования чаще всего конкретизируется через показатели и оценки, данные, прежде всего самими участниками — высшими менеджерами организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментальный руководитель. М., 1993.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1980.
3. Деркач А.А., Марасанов Г.И. Психолого-акмеологическое консультирование управленческих кадров. М., 1996.
4. Дизель П.М., Раньян М.К. Поведение человека в организации. М., 1993.
5. Донован М. Системное программирование. М., 1975.
6. Жиллис Р. Стратегии успешного выполнения проекта // Мир управления проектами под. М., 1993. С. 174–183.
7. Лобанова Т.Н., Кокурина И.Г. Использование психодиагностической информации в коррекции мотивационной структуры руководителя // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. 1992. №1. С. 41–50.
8. Марасанов Г.И. Тренинг общения. Групповая дискуссия. М., 1993.
9. Марасанов Г.И. Психолого-акмеологическое консультирование как средство повышения психологической культуры кадров управления. Автореф. дисс. канд. психол. наук. Росс. акад. Госслужбы при Президенте РФ. М., 1995.
10. Марасанов Г.И. Акмеологическое консультирование в развивающихся организациях // Основы общей и прикладной акмеологии. М., 1995. С. 342–358.
11. Поляков В.Г. Человек в мире управления. Новосибирск, 1992.
12. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. THEORY-Z. М., 1984.
13. Поляков В.Г. Человек в мире управления. Новосибирск, 1992.
14. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М., 1992.
15. Управленческое консультирование. В 2-х т. М., 1992.
16. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М., 1989.
17. Собчик Л.Н., Лобанова Т.Н. Психодиагностические критерии кадрового отбора руководителей // Психологический журнал. 1989. №1. С. 42–48.
18. Суходольский Г.В. Основы математической статистики для психологов. Л., 1974.
19. Тушкин Е.Р. Социальная технология организационного развития. Рукопись. 1994.
20. Fangel M. (ed) INTERNET Handbook of Project Start-Up, INTERNET Committee on Project Start-Up, Saettedammen 4, DK-3400, Hilleroed, Denmark, 1989.
21. Ono D., Archibald R. Project Start-Up Workshops: Gateway to Project Success // In: Proceedings of the 1988 Project management Institute Seminar/Symposium. Sept. 17–21. 1988. Pp. 50–54.
22. Pels F. Gestalt Therapy Verbatim. Lafauette, Cal., 1969.
23. Polster E., Polster M. Gestalt Therapy Integrated. Brunner/Mazel, 1973.

5.6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ

Организационный тренинг и его структура

Организационный тренинг рассматривается как средство интенсивного приобретения участниками опыта саморазвития и организации продуктивной работы.

Наиболее общая цель тренинга — получение нового опыта. Содержание опыта в организационном тренинге — успешная деятельность по формированию нового видения и решения проблем в ситуациях высокой неопределенности. В ходе тренинга создаются ситуации, требующие самостоятельной выработки нетривиальных представлений о продуктивных действиях, а также способов осуществления этих действий. Взаимодействие тренера и группы происходит в диалогической форме, усвоение и выработка новых умений — в форме активного самопроявления и самореализации. В качестве учебного материала выступает жизненный и организационно-управленческий опыт каждого члена группы, опыт практических действий в тренинговой группе, а также «пусковые» задачи творческого характера. Пройдя через эту форму управленческой подготовки, участники получают закрепленные опытом знания и умения конкретного действия, навыки самоизменения и саморазвития.

Основные принципы организационного тренинга формулируются с учетом известных принципов метода Т-групп.

1. Интенсивная обратная связь. Она состоит в том, что инициируемые тренером проявления организационного поведения каждого участника отражаются партнерами по упражнениям, группой в целом, тренером и самим участником («системой зеркал»). Это позволяет каждому участнику группы увидеть, понять и осмыслить свой стиль работы — помехи и затруднения, сильные и слабые стороны, присущие только его стилю особенности и т.д., а также скорректировать свои представления о себе, других, своей деятельности, ситуации. Для получения нужного эффекта обратная связь должна быть многообразной, неотсроченной и конкретной.

2. Взаимное доверие и открытость. Тренинговое обучение базируется на создании, переживании и осмыслении группового опыта, который появляется в групповых обсуждениях и дискуссиях. Это требует установления взаимного доверия членов группы, бережного и высоконравственного отношения друг к другу.

3. Открытость новому. В процессе тренинговой работы происходит постоянный поиск продуктивных форм индивидуального и группового профессионального поведения участников. В группе устанавливается атмосфера, наиболее благоприятная для порождения, проявления и закрепления новых образцов.

4. «Здесь и теперь». Тренинговая группа рассматривается в качестве реальной группы, члены которой решают свои собственные профессиональные и жизненные проблемы, проявляющиеся и возникающие в жизнедеятельности группы «здесь и теперь».

5. Актуализация резервных возможностей группы и ее членов. Каждый человек и каждая группа имеют свои, часто неизвестные, резервные возможности. Они проявляются в условиях интенсивной работы и взаимодействия. В организационном тренинге целенаправленно создаются условия, способствующие их выявлению и использованию, за счет чего резко увеличивается эффект действия метода.

В процессе работы члены тренинг-группы действуют и осмысливают свои действия, диагностируют различные их формы и средства, экспериментируют с образцами, закрепляют наиболее продуктивные из них.

Метод организационного тренинга успешно применялся в системе повышения квалификации руководителей среднего и высшего звена промышленных предприятий. В последние годы он используется как в рамках инновационных семинаров, так и самостоятельно.

Организационный тренинг — один из современных «синтетических» методов обучения участников организационным умениям и навыкам, а также умению самостоятельно развивать себя как организатора. Можно выделить следующие существенные особенности этого метода.

1. Вся работа строится на материале конкретного опыта организационных действий участников «здесь и теперь».

2. В процессе тренинга идет постоянный поиск и выработка новых продуктивных форм организационного поведения. В группе устанавливается атмосфера, наиболее благоприятная для поиска, проявления и закрепления этих новых образцов.

3. Тренинговое обучение базируется на осмыслении и переживании группового опыта, что обеспечивается атмосферой взаимного доверия всех участников, открытости в выражении мыслей, чувств и отношения.

4. Приобретение нового организационного опыта происходит в последовательности: «действие — рефлексивный анализ — поиск альтернатив — действие».

5. Высокое качество обучения гарантируется использованием множественной обратной связи.

Структура организационного тренинга представлена тремя методическими блоками.

1. Рефлексивный тренинг.
2. Тренинг организационных умений и навыков.
3. Социоинженерный тренинг.

Каждый блок состоит из упражнений-моделей, или модулей, которые могут реализовываться множеством различных способов. Упражнение-мо-

дель имеет конкретное название и содержит описание назначения действий участника и группы, а также характера вводимой тренером информации. Последовательность упражнений определяется возрастанием степени сложности заданий.

В соответствии с видами организационного тренинга в Программе ставятся следующие задачи.

1. Выработка умений и навыков рефлексивного анализа, необходимого для освоения средств и форм организационной деятельности.

2. Выработка умений и навыков организации групповой работы и работы коллективов.

3. Выработка умений и навыков конструирования ситуаций, приводящих в действие механизмы самоорганизации и саморазвития групп и коллективов.

Рефлексивный тренинг

Для эффективной организации любой работы человек прежде всего должен понять ситуацию, в которой он действует; оценить свои возможности и возможности других; представить все это в широком контексте. Обучению этим умениям и посвящен рефлексивный тренинг. Этот вид тренинга строится на базе рефлексии как технике осознания своих мыслей, состояний и оснований действий, внутреннего мира других людей, а также событий, происходящих с участием рефлексирующего.

Техника рефлексивной работы включает в соответствии с установившимися нормами такие приемы, как рефлексивный выход, то есть такой поворот сознания, в результате которого человек видит себя и свою ситуацию извне — с позиции наблюдателя; рефлексивный вход в сознание другого человека, если речь идет о взаиморефлексии; установление рефлексивного отношения к объекту рефлексии и приемы работы в рефлексивной позиции.

Тренинговые упражнения строятся в соответствии с градацией рефлексии по рангам.

Подготовка участников семинара осуществляется за счет такой организации учебного процесса, при которой рефлексивной работе группы уделяется такое же внимание, как и содержательной. Периодически проводится анализ ситуации, сложившейся в группе: средств, которыми пользуются участники работы; способов их коммуникации и взаимодействия; событий межличностного плана и т.д. Он вырабатывает умение оценивать происходящие события «со стороны», более объективно их интерпретировать, видеть свою роль в данной ситуации и деятельности. Повторяющиеся циклы работы дают участникам возможность скорректировать свои дальнейшие действия, построить их более конструктивно и в большем соответствии с ситуацией и задачей.

После каждой процедуры тренер делает резюме и выводы, либо дает задание группе сделать это.

Процедура № 1. Организационные проблемы.

Назначение процедуры — диагностика уровня развития организационных и рефлексивных навыков.

1. Предложить группе обсудить сложности, с которыми сталкивается каждый как организатор или руководитель. Кто-то из членов группы должен организовать это обсуждение.

2. Выдержать паузу 2–3 минуты.

3. Если никто не начал работу, обсудить с членами группы их мысли, чувства, намерения, появившиеся во время паузы.

4. Назначить организатора.

5. Прервать через 20–25 минут обсуждение и проанализировать с группой работу организатора: что у него получилось, что не получилось, какие он допустил ошибки, как их можно исправить и т.д.

Процедура № 2. Выражение лица.

Назначение — отработать навыки рефлексивного выхода.

1. Предложить членам группы представить себе выражение своего лица.

2. Зафиксировать для себя выражения лиц участников, а также их изменение после получения задания.

3. Предложить участникам описать, как они выполняли задание (сначала тем, у кого не получилось).

4. Дать основные понятия рефлексивной работы.

Рефлексия (саморефлексия) — отображение человеком своего сознания, мышления, действий в некоторой ситуации с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексивный выход — поворот сознания, с помощью которого человек видит себя и свою ситуацию извне. Рефлексивная позиция — позиция внешнего наблюдателя по отношению к самому себе, своей ситуации и деятельности. Рефлексивное отношение — отношение к себе, своей ситуации, деятельности как к целому из рефлексивной позиции.

Примечание. Содержанием данной процедуры в последующей работе могут быть поза, высказывание, действие.

Процедура № 3. Цели в обучении.

Назначение — отработать навык взаиморефлексии.

1. Разделить всех участников на микрогруппы по два человека.

2. Предложить каждому участнику представить, каким его видит партнер («я думаю, что ты думаешь обо мне так-то»). На выполнение дать группе 3–5 минут.

3. Предложить участникам по очереди рассказать друг другу, что у них получилось. При этом партнеры корректируют рассказ, совместно ищут причины несоответствий.

4. Уделить особое внимание анализу представления партнеров о целях в данном обучении.

5. Дать понятие взаиморефлексии, рефлексивного входа.

Взаиморефлексия – отображение одним человеком сознания другого с учетом видения этим другим первого – его сознания, ситуации, действий. Рефлексивный вход – помещение своей рефлексивной позиции в сознание другого человека.

Процедура № 4. Видение группы.

Назначение – отработать навык формирования рефлексивного отношения.

1. Предложить участникам выразить свое представление о группе на листе бумаги в любой форме. На выполнение – 3–5 минут.
2. Собрать листы, выделить сходные и различающиеся представления.
3. Предложить члену группы, у которого самое оригинальное представление, описать свой образ группы.
4. В ходе выполнения фиксировать затруднения.
5. Предложить сделать то же самое участникам со сходными представлениями. Дать инструкции по проведению групповой рефлексии: одни должны описывать, другие – корректировать.

Процедура № 5. Здесь и теперь.

Назначение – отработать навык рефлексии.

1. Предложить участникам выразить свое представление обо всем происходящем в группе и с группой с начала работы – на листе бумаги в любой форме. На выполнение дать 3–5 минут.
2. Предложить группе построить на доске интегральное представление о происходящем, используя индивидуальные представления.
3. Обсудить с группой нормы рефлексивной работы, основные ее шаги, их последовательность.

Процедура № 6. Процесс решения.

Назначение – отработать навык рефлексии.

1. Дать участникам задачу и предложить решить ее индивидуально. На решение – 3–5 минут.
2. Предложить какому-либо участнику воспроизвести процесс решения задачи в форме последовательного рассказа о том, как он это делал.
3. Организовать помощь группы выступающему в осознании им своих мыслительных действий и затруднений.
4. Предложить еще двум-трем участникам проделать подобную работу.
5. Обсудить с группой нормы мыслительного процесса решения задач и нормы рефлексивной работы.

Примечание.

Задача 1. Сложить из 6 спичек 4 равносторонних треугольника.

Задача 2. Ш Д Е Ж С О Т Н Ъ М Б И У Л Ь К Т В О Н

В этом буквенном выражении вычеркнуть 6 букв так, чтобы оставшиеся буквы образовали имя и фамилию известного английского поэта.

Процедура № 7. Групповое решение.

Назначение – отработать навык групповой рефлексии.

1. Дать группе задачу для решения. Время – 3–5 минут.
2. Предложить группе воспроизвести процесс решения с особым выделением средств, которыми пользовалась группа.
3. Предложить воспроизвести процесс группового решения тем участникам, которые молчали на предыдущем этапе.
4. Обсудить с группой средства мыслительной работы, которые использовались при решении задачи.

Примечание.

Задача 1. Даны 9 точек по три в каждом ряду, надо соединить их четырьмя прямыми, не отрывая карандаша от бумаги.

Задача 2. Есть два ведра – емкостью 9 литров и 4 литра. В большое ведро надо набрать 6 литров воды.

Процедура № 8. Зеркальное отражение.

Назначение – отработать навык взаиморефлексии второго ранга.

1. Разделить группу на две части и посадить их двумя рядами лицом друг к другу.
2. Предложить каждому участнику описать на листе бумаги, какое представление, с его точки зрения, сложилось у его партнера о нормах и средствах его работы в группе и его взаимодействии с этим партнером. На выполнение дать 3–5 минут.
3. Выяснить, кому не удалось справиться с заданием.
4. Предложить им отрефлексировать свои попытки (что делал, чтобы представить свой образ глазами другого).
5. Предложить сделать то же самое тем, кто задание выполнил.
6. Обсудить различие между саморефлексией и взаиморефлексией и ввести понятие «ранг рефлексии».

Ранг рефлексии – показатель глубины рефлексии. Рефлексия первого ранга – осознание процессов мышления при решении задач, осознание средств мышления, своих ситуаций и действий. Рефлексия второго ранга – рефлексия рефлексии. И т.д.

Процедура № 9. Положение в группе.

Назначение – отработать рефлексиию второго ранга.

1. Предложить участникам отрефлексировать свое положение в группе, обозначив его на круговой диаграмме (от ядра до периферии).
2. Предложить участникам отрефлексировать, что и как они делали, рефлексировав свое положение в группе.
3. Проанализировать с группой ошибки и достижения рефлексивной работы второго ранга.

Примечание 1. Содержанием этой процедуры в последующей работе может быть задание избрать организатора в микрогруппах, организовать обсуждение на тему «кто является хорошим организатором?», «какая будет поль-

за от этой учебы для моей работы на производстве и в жизни?», проранжировать членов группы по их рефлексивным умениям, по организаторскому мастерству и т.д.

Примечание 2. «Замыкая» участников друг на друга, предлагая им представить себя глазами другого, включить это представление в образ партнера и т.д., каждое задание можно использовать для отработки навыков взаиморефлексии разных рангов.

Процедура № 10. Огонь на себя.

Назначение — отработать рефлексии третьего ранга.

1. Оценить всю работу как неудачную. Взять вину на себя. Отрефлексировать свои ошибки, привлекая группу для корректировки.

2. Оценить проделанную рефлексивную работу, обозначенную в п. 1, как неудачную, неглубокую. Отрефлексировать ошибки этой работы, привлекая группу.

3. Поставить вопрос о назначении, ходе и качестве предыдущей рефлексии второго ранга. Осуществить рефлексии третьего ранга.

Примечание. В последующей работе можно организовать подобное рефлексивное восхождение отдельных участников и всей группы в целом.

В конце рефлексивного тренинга необходимо организовать фиксацию группой основных понятий и техник рефлексивной работы. Таковыми являются:

- рефлексия: саморефлексия, взаиморефлексия;
- рефлексивные: выход, позиция, отношение, работа, вход;
- индивидуальная и групповая рефлексия;
- ранг рефлексии. Рефлексия первого, второго и т.д. рангов.

Тренинг организационных умений

На основе отработанных рефлексивных умений строится тренинг организационных умений и навыков. В деятельности любого человека, работающего с другими людьми, решающее значение имеют его организаторские умения, уровень организаторской культуры. «Организаторская работа» — это действия по практическому соединению людей и других ресурсов в единую систему таким образом, чтобы она решала поставленную задачу.

Основной идеей организационного тренинга является предположение о том, что организационные навыки представляют собой самостоятельный вид навыков, относительно независимый от содержания основной деятельности, но составляющий неотъемлемую часть любой деятельности. Следовательно, каждый участник может и должен овладеть минимумом таких навыков, независимо от профессиональной принадлежности. В ходе обучения участникам предоставляется возможность «попробовать» свои силы в организации решения проблем. Любые попытки в этом плане поощряются, анализируются и предлагаются для дальнейшего развития. Анализу организа-

ционных действий участников уделяется особое внимание. Удачные образцы фиксируются как эталоны. Неудачные попытки тщательно анализируются. В ходе работы участникам, не проявляющим инициативы в нужном направлении, предлагаются определенные функции в групповой работе, выполнения которых они могут освоить навыки организации других участников.

В качестве методического содержания тренинга участнику, организующему работу группы, предлагаются различные технологии решения проблем. Способы и результаты использования этих технологий также тщательно анализируются. Организационная подготовка позволяет вскрыть резервы участников, обогатить имеющийся арсенал средств организации. Особый акцент делается на соединении усилий разных людей. В качестве предмета организаторской работы выделяются: а) собственные действия участника семинара, б) действия другого человека, взаимодействующего с ним, в) действия микрогруппы и г) действия группы. В соответствии с этими уровнями строится последовательность тренинговых упражнений-моделей.

В организационном тренинге определяются основные элементы содержания организаторской работы. Тренер, владея этим нормативным материалом, в ходе выполнения упражнений помогает участникам выявлять характерные ошибки, конструировать и апробировать новые образцы организаторских действий. При этом используются некоторые общие для любого организатора нормы. Так, нормами работы с людьми будут требования уметь привлекать к себе людей, вести их за собой, понимать других, их потребности, цели и т.д. Нормами собственной работы будут требования открытого отношения к новому, развитой интуиции, самокритичности и т.д.

Процедура № 1. Планирование.

Назначение — отработать навыки самодиагностики и планирования своей деятельности.

1. Предложить участникам на основе диагностики ситуации составить план работы на семинаре.

2. Дать задание перечислить на отдельном листе последовательность своих действий.

3. Провести групповое обсуждение результатов, определить ошибки и их причины.

4. Выработать нормативную модель планирования своей деятельности.

Примечание 1. Содержанием этой процедуры в последующей работе должно быть задание разработать план своего профессионального и/или должностного роста на 5 лет, разработать стратегию своей жизни на 10-15 лет.

Примечание 2. Процедура №1, таким образом, охватывает следующие виды деятельности: планирование личной работы, планирование карьеры и разработку жизненной стратегии.

Процедура № 2. Самоорганизация.

Назначение — выработать навыки самодиагностики и организации собственной деятельности.

1. Одному из участников предложить подготовить на завтра совещание на тему «Как мы здесь учимся»; по ходу работы исполнитель должен проговорить и фиксировать на доске свои действия.

2. Дать задание группе описать работу исполнителя и оценить ее по таким параметрам, как последовательность действий, их эффективность для достижения цели, ошибки в работе.

3. Подобную работу провести еще с несколькими участниками.

Примечание 1. Содержанием этой процедуры в последующей работе должно быть задание провести анализ и составить план своего рабочего дня на завтра, провести анализ использования своего досуга на прошлой неделе и составить план на будущую.

Примечание 2. Процедура № 2, таким образом, охватывает следующие виды деятельности: подготовка совещания, планирование и учет затрат рабочего времени, учёт свободного времени.

Примечание 3. По ходу работы необходимо ввести информацию о структуре деятельности (субъект, цели, средства, предмет, процедура).

Процедура № 3. Самоорганизация в группе.

Назначение — закрепить навыки организации своей деятельности в группе.

1. Предложить участнику, у которого слабее чем у других выражены умения организовывать свою деятельность, выделить и проранжировать наиболее продуктивно работающих членов группы, а также обосновать свои действия по ходу работы.

2. Предложить исполнителю отразить и оценить свои действия с точки зрения нормы.

3. Дать задание группе оценить действия исполнителя.

Примечание. Содержанием этой процедуры в последующей работе может быть задание определить и проранжировать наименее продуктивно работающих членов группы, выбрать старосту, провести работу с членом группы, который больше всех мешает работе.

Процедура № 4. Диада.

Назначение — отработать навыки диагностики и организации работы другого.

1. Предложить двоим участникам выполнить задание — вместе с группой определить структуру группы, причем одного из участников назначить организатором.

2. После выполнения задания предложить второму участнику выступить в роли организатора проверки правильности выполнения задания.

3. Дать группе задание проанализировать работу организаторов: какие средства использовали, что лучше «работает», какие допустили ошибки, почему.

Примечание 1. Содержанием этой процедуры в последующей работе должно быть задание определить самых незаинтересованных участников и повысить их заинтересованность.

Примечание 2. По ходу работы вводится информация о социометрической структуре группы и групповой динамике.

Процедура № 5. Строительство.

Назначение — отработать навыки диагностики и организации работы микрогруппы.

1. Разделить группу на две микрогруппы и дать задание каждой по очереди построить из кубиков высотный дом.

2. После выполнения задания обеими микрогруппами провести обсуждение эффективности действий каждой, начиная с самодиагностики. Ответить на следующие вопросы: кто помогал и кто мешал выполнению задания, как это происходило, был ли организатор и что он делал, какие были допущены ошибки, как можно это задание выполнить быстрее?

Примечание. Это же задание в последующей работе усложнить: строительство следует производить с завязанными глазами.

Процедура № 6. Смена обстановки.

Назначение — отработать навыки организации работы группы.

1. Предложить участникам создать в рабочем помещении приятную, уютную, более комфортную обстановку. На выполнение дать 10–15 минут.

2. Дать задание группе проанализировать проведенную работу с точки зрения эффективности ее организации: кто и как организовал работу, кто и каким был исполнителем, каковы были средства организации, какие были допущены ошибки.

3. Вывести группу на нормативное представление об эффективной организаторской и исполнительской работе.

Процедура № 7. Зеркало.

Назначение — отработать навыки организаторской работы и ее осмысления.

1. Предложить группе создать образ идеального организатора, дать на это 7–10 минут.

2. Дать задание участникам показать, как работал организатор: сымитировать его характерные приемы, слегка их шаржировать.

3. Сопоставить способы работы организатора с образом идеального организатора, созданного группой, и оценить эффективность его работы.

Процедура № 8. «Конкуренты».

Назначение — отработать навыки работы организатора.

1. Поручить двум самым сильным организаторам из членов группы привлечь к себе людей для решения сложной задачи, произнеся «предвыборную речь» с формулировкой задачи, своей позиции и т.д.

2. Предложить остальным участникам выбрать, к кому из организаторов идти в помощники, и сообщить об этом консультанту в закрытой, письменной форме (написать фамилию организатора и свою).

3. Предложить двум командам решить задачу.

4. Сделать детальный анализ действий организаторов, мотивов выбора членов группы, эффективности работы по решению задачи.

Примечание. Содержанием этой процедуры могут быть такие задачи, как: найти, разработать безошибочные методы а) привлечения к себе людей; б) возбуждения интереса к задаче; в) мотивирования участия в какой-то сложной работе.

Процедура № 9. «Бенчмаркинг: конкурс».

Назначение — оценить эффективность обучения и сформировать эталон организатора.

1. Предложить группе провести «конкурс» на лучшего организатора. Каждый участник пишет на отдельном листе не более трех фамилий лучших организаторов группы, фиксируя одновременно их самые сильные стороны.

2. Обработать результаты, ранжируя отмеченных организаторов и выписывая весь набор их характеристик.

3. Обсудить с группой результаты «конкурса» и сформировать эталон организатора.

4. Предложить «прошедшим по конкурсу» организаторам определить, какие из полученных ими характеристик а) явились для них неожиданностью, б) приобретены в результате обучения в этой группе.

5. По этой же процедуре провести «конкурс» на лучшего исполнителя. Зафиксировать связь между качеством организаторской и качеством исполнительской деятельности.

6. Ввести информацию о типах организаторской деятельности.

Самоорганизация — участник на основе рефлексивной диагностики организует собственную деятельность.

— Организация — один участник организует работу другого.

— Конкуренция — два организатора организуют чью-то деятельность.

— Опосредованная организация — организатор организует чью-то продуктивную деятельность не сам, а через организацию работы кого-то третьего.

— Арбитраж — организатор организует чью-то продуктивную деятельность через организацию работы «конкурирующих» третьих лиц — организаторов.

— Социотехника — исполнитель продуктивной деятельности выступает организатором работы своего непосредственного организатора.

Социоинженерный тренинг

Третьим блоком организационного тренинга является блок социоинженерной подготовки участников. Цель этого блока упражнений — обучение конструированию и реализации ситуаций взаимодействия и деятельности. В отличие от второго блока, он ориентирован на приобретение участниками умений конструирования целостных ситуаций, которые, в силу присущей им

логики, делают возможными самоуправление, самоорганизацию и саморазвитие в группах.

Социоинженерное конструирование состоит из нескольких типовых процедур. Первая из них — диагностика ситуации. Организатор высокого уровня квалификации должен уметь проводить диагностику ситуации своей индивидуальной деятельности, ситуации взаимодействия с партнером, деятельности микрогруппы и группы. Вторая типовая процедура — конструирование новой, желаемой ситуации продуктивной деятельности. Упражнения посвящены проектированию индивидуальной ситуации, ситуации в диаде, микрогруппе и группе. Аналогичным образом строятся упражнения для развития третьего базового умения — умения реализовывать разработанные проекты.

Указанные три типовые процедуры объединяются в каждом упражнении в единое целое. Блок социоинженерного тренинга может быть использован лишь при условии овладения первыми двумя блоками. Социоинженерные умения и навыки — неотъемлемая составляющая работы высококвалифицированного организатора. Основная цель этого вида тренинга — обучение конструированию и реализации ситуаций, которые, в силу их особенностей, делают возможными самоорганизацию, самоуправление и саморазвитие групп. Общая логика работы в социоинженерном тренинге состоит в последовательности действий от диагностики существующей ситуации к реализации новой, сконструированной участниками.

Организатор высокой квалификации должен уметь проводить диагностику ситуаций своей деятельности, взаимодействий с партнером, деятельности микрогрупп и группы. На основе диагностики проектируется и конструируется новая, желаемая ситуация продуктивной деятельности и взаимодействий. Проектируются ситуации индивидуальные, в диаде, микрогруппе и группе. Третье базовое умение — реализация разработанных проектов. Так реализуется основная идея, на которой строится весь организационный тренинг, — идея выращивания нового опыта организаторской деятельности «здесь и теперь».

Процедура № 1. Самодиагностика.

Назначение — выработать умение диагностировать свою ситуацию и перестраивать ее.

1. Предложить одному из участников сделать 5-минутное сообщение о своем положении в этой группе.

2. Дать задание группе проанализировать сообщение с учетом цели исполнителя, рефлексивных действий, характера учета ситуации, аудитории, тренера, а также результатов, произведенных выступлением.

3. Предложить то же самое сделать выступавшему.

4. Предложить выступавшему повторно сделать сообщение о своем положении в группе.

5. Зафиксировать совместно с группой различия между выступлениями с учетом моментов, перечисленных в п. 2.

Примечание 1. По ходу работы необходимо ввести информацию о том, что такое ситуация, каковы ее элементный состав и сущность социоинженерной деятельности организатора, или выработать эти понятия.

Примечание 2. Эта процедура повторяется еще с двумя-тремя участниками.

Процедура № 2. Столкновение.

Назначение – выработать умение формировать ситуацию в условиях противодействия.

1. Поручить двум участникам построить из кубиков высотный дом. Роли определить двумя листками, на каждом из которых написано слово «организатор». Сообщать друг другу о своей роли участники не должны.

2. После выполнения задания провести его групповой анализ, в ходе которого ответить на вопросы о том, кто работал как организатор, какие цели ставили партнеры, что получилось, что не получилось, в какой степени и как учитывались в их действиях ситуация, аудитория, тренер, заданная позиция.

3. Предложить выполнить это задание другим парам участников, выдавая а) два листка с надписями «исполнитель» и «организатор», б) два листка с надписями «исполнитель». То же можно сделать с тройками, четверками, пятерками. Листки с различными вариациями могут содержать различные сочетания этих двух позиций.

Процедура № 3. Организационная борьба.

Назначение – выработать умение формировать ситуацию в условиях противодействия и неопределенности.

1. Дать задание трем участникам обсудить эффективность процесса обучения группы и наметить способы ее повышения. Каждый исполнитель получает индивидуальное задание, о содержании которого он не должен сообщать двум другим. Задания состоят из общей части – «в ходе работы обосновать, доказать и провести свою идею» и специальной для каждого участника:

– вести большой объем лекционного материала;

– тренеру по каждому его заданию вначале показывать образец выполнения;

– вся работа должна строиться на опыте участников.

2. После выполнения задания провести его групповой анализ, в ходе которого ответить на вопросы, работал ли кто-нибудь в качестве организатора, как он это делал, что получилось и что не получилось из намеченного и почему, как соотносятся действия содержательные и организационные.

3. Вывести группу на формирование норм организаторских действий при решении содержательных вопросов.

4. Предложить выполнить это же задание трем другим участникам, ограничивая их заранее подготовленными вариантами решения задачи.

5. В ходе группового анализа обсудить вопрос об этичности действий участников как организаторов.

Процедура № 4. Помехи и решения.

Назначение – выработать умение формировать ситуацию продуктивной деятельности.

1. Предложить участникам провести диагностику ситуации группы с точки зрения наличия помех в процессе обучения и их причин, наметить пути их конструктивного преодоления.

2. После выполнения провести групповой анализ всех организационных воздействий, которые группа испытывала во время работы, их «авторов», направленности, средств, эффективности.

3. Выбрать из наработанного группой материала полезные для дальнейшей работы идеи и попробовать их реализовать.

Процедура № 5. Проектирование.

Назначение – выработать умение проектировать ситуацию деятельности и взаимодействия.

1. Предложить двоим-троим участникам сделать индивидуальную диагностику своей ситуации обучения в этой группе и зафиксировать ее в виде схемы или рисунка.

2. После выполнения задания предложить исполнителям совместно разработать проект желаемой ситуации обучения, делая при этом акцент не на улучшении каких-то параметров существующей ситуации, а на поиске и выработке новых. Задание выполняется на доске с проговариванием всех шагов.

3. Организовать групповой анализ процесса проектирования, отобрать ценное для работы, продумать способы реализации.

Примечание. По ходу работы вводится информация о сущности проектной методологии, демонстрируется ее базовая схема – две плоскости, проектная и реальности, перпендикулярные друг к другу, и стрелка от проектной плоскости к реальной.

Процедура № 6. Реализация.

Назначение – выработать умение программировать реализацию своих проектов.

1. Дать трем участникам задание изобразить на доске ситуацию, в которой сейчас находится вся группа. При этом исполнителям выдается три закрытых карточки: две с надписями «организатор» и «исполнитель» и одна пустая.

2. Поручить «зрителям» сделать диагностику ситуации выполнения задания с корректировкой со стороны исполнителей.

3. Дать задание исполнителям и основной группе разработать проект желаемой ситуации для группы исполнителей, с акцентом на создание условий для реализации творческого потенциала каждого.

4. Предложить исполнителям реализовать сначала проект основной группы, затем свой.

5. Организовать групповой анализ хода реализации проектов с акцентом на средствах реализации и действиях исполнителей как организаторов.

Примечание 1. Групповой анализ целесообразно проводить с акцентом на ситуациях, создаваемых разными типами организационной деятельности: самоорганизацией, организацией, конкуренцией, опосредованной организацией, арбитражом, социотехникой (см. Тренинг организационных умений).

Примечание 2. По ходу работы подчеркнуть значение принципа «здесь и теперь» как одной из главных особенностей деятельности любого организатора.

Процедура № 7. Реализация реализации.

Назначение — освоить сложные социоинженерные умения в практической организации любой группы.

1. Тренеру провести глубокую диагностику ситуации деятельности группы в процессе обучения с корректировкой со стороны группы.

2. Предложить группе разработать проект желаемой ситуации эффективного самообучения организационным умениям и навыкам.

3. Проанализировать проведенную работу как реальную ситуацию, противопоставить ее желаемой, которую разработала группа.

4. Предложить группе реализовать свой проект.

5. Провести анализ хода и результатов реализации проекта, на его основе еще раз осуществить реализацию.

6. Подвести итоги всей работы, зафиксировав на доске все, что было приобретено участниками на занятиях.

Процедура № 8. Выход из работы.

Назначение — снять психологические напряжения.

1. Предложить каждому члену группы назвать тех, кто ему больше всего понравился как организатор за время обучения, и отметить, что бы он хотел от них перенять.

2. Консультанту назвать сильные стороны каждого участника, дать напутствие и рекомендации по дальнейшей работе над собой.

5.7. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УСПЕШНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУДУЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Постановка проблемы

Цель предлагаемых ниже методических рекомендаций — изложение стандартного варианта диагностической технологии, работа в рамках которой позволяет менеджеру по УЧР дать руководству организации заключение о целесообразности и перспективного использования оцениваемого работника на должности руководителя должного ранга. Оценка дается с учетом специфики должностной и профессиональной позиции, а также специфики предприятия и ситуации, в которой оно действует. Диагностика может стать составной частью работы с резервом на замещение должности руководителя данного ранга или использоваться в ходе отбора кандидата на должность при приеме на работу.

Данные рекомендации представляют собой технологию проведения диагностики претендента на должность руководителя на основе построенного нормативного критерия руководителя высшего и среднего звена по ограниченной выборке (25–30 человек).

Они включают совокупность отработанных положений, стандартных методических приемов и процедур, позволяющих выявить характерологические особенности оцениваемого, построить ситуативно-нормативный критерий оценки, дать прогноз успешности деятельности применительно к данной должностной позиции и с учетом специфики данного предприятия оценить целесообразность его использования в этой должности.

Цели, задачи и некоторые исходные положения диагностического исследования

2.1. Объект изучения в настоящем диагностическом исследовании — линейные руководители среднего звена предприятий системы и кандидаты на эту должность.

2.2. Предмет изучения — влияние характерологических особенностей оцениваемого на эффективность выполняемых им основных производственных и социальных функций, предусмотренных его должностной и профессиональной позицией, с учетом специфики предприятия.

2.3. Конечная цель диагностики — оценка перспективности и целесообразности использования работника в качестве линейного руководителя определенного ранга на данном предприятии.

2.4. Для реализации цели в ходе исследования по заданной методике необходимо решить следующие задачи:

а) выявить характерологические особенности работника;

б) дать критерий оценки соответствия характерологических особенностей работника перечню требований, предъявляемых к нему спецификой

должностной и профессиональной позиции руководителя данного ранга и спецификой предприятия;

в) оценить перспективность и целесообразность использования данного работника на указанной должности и дать руководству предприятия соответствующие рекомендации.

2.5. Исходные положения.

2.5.1. Успешное выполнение руководителем любого ранга основных производственных и социальных функций предполагает наличие у него определенных знаний, навыков, умений и стереотипов поведения, освоение которых составляет суть производственной адаптации.

2.5.2. Возможность быстрой и успешной адаптации работника к специфике его деятельности в значительной степени обусловлена тем, насколько характерологические особенности личности отвечают системе требований, предъявляемых спецификой выполняемых производственных и социальных функций.

2.5.3. Внешним результирующим критерием профессиональной адаптированности работника выступает эффективность его деятельности.

2.5.4. Об эффективности деятельности линейного руководителя косвенно можно судить по эффективности работы возглавляемого им структурного подразделения.

Принятие указанных исходных положений позволяет рассматривать в качестве нормативного критерия оценки кандидата на должность линейного руководителя такое сочетание его личностных свойств и характерологических особенностей, которое, в конечном счете, обеспечивает высокую эффективность возглавляемого им структурного подразделения.

Основные этапы диагностики

Работа по реализации поставленных задач распадается на два относительно самостоятельных этапа:

– построение критерия оценки;

– оценка перспективности использования данного работника на данной должности.

Первый этап ставит целью получение долгосрочного нормативного критерия оценки кандидатов в линейные руководители на основе изучения характерологических особенностей реальных руководителей данного ранга, эффективно выполняющих свои производственные и социальные функции, применительно к условиям предприятия.

Второй этап ставит целью получение оценки соответствия характерологических особенностей кандидата в руководители указанному нормативному критерию и разработку на основе оценки прогноза о перспективе дальнейшего использования данного работника в данной должности.

Осуществление второго этапа рассматривается в методике как постоянная практическая работа социолога, осуществляемая им по мере надобности в рамках работы с резервом или при приеме на работу.

1. Построение нормативного критерия оценки включает несколько этапов.

· Подготовительно-организационный.

· Сбор информации.

· Обработка информации.

· Конструирование нормативного критерия оценки руководителя.

1.1. Подготовительно-организационный этап начинается с анализа действующей системы подбора и расстановки руководителей данного ранга, с изучения существующей практики работы с резервом. Выясняется целесообразность (с точки зрения администрации) проведения указанной работы в данном управлении, объединении или на предприятии. В случае положительного ответа менеджер уточняет, является ли численность работников данного ранга достаточной для проведения исследования, все ли линейные руководители данного ранга (особенно если диагностика проводится на разных предприятиях одного профиля) выполняют сходные функции. Далее уточняются предварительные списки оцениваемых, осуществляется размножение опросных листов, бланков (формы I, 2 приложения I), обеспечивается организационная сторона работы.

Подготовительный этап целесообразно завершить изданием приказа по предприятию (управлению, объединению) о начале проведения диагностики.

1.2. На втором этапе предстоит собрать информацию, характеризующую линейных руководителей данного ранга и возглавляемые ими коллективы. Всего в выборку должно попасть не менее 20 руководителей (желательно 25–50 человек).

Работа идет в двух направлениях:

· сбор объективной информации;

· сбор субъективной информации.

1.2.1. В рамках первого направления предусматривается получение статистических данных, характеризующих основные стандартные социально-демографические и социально-профессиональные параметры изучаемых линейных руководителей.

1.2.2. В рамках второго направления осуществляется экспертный опрос и сбор информации по методике Кэттелла (форма В), которая содержит 187 вопросов и представляет собой стандартизованный личностный тест, широко используемый в стране и за рубежом.

1.2.2.1. Экспертный опрос.

Целью экспертного опроса является оценка эффективности работы производственных подразделений, возглавляемых данными руководителями. В условиях предприятия экспертами могут выступать руководители предприя-

тия, его заместители, руководитель соответствующих подразделений и руководители некоторых функциональных служб (3–5 экспертов).

С каждым экспертом проводится индивидуальная работа. Менеджер по УЧР объясняет эксперту цели опроса, предлагает ему ознакомиться со списком руководителей и просит дать оценку эффективности работы возглавляемых ими подразделений по семибалльной шкале. Каждый эксперт заполняет опросный лист, проставляя балл напротив фамилии оцениваемого (в ряде случаев в качестве внешнего результирующего критерия эффективности может быть использован специально построенный объективный комплексный показатель структурного подразделения).

1.2.2.2. Особенности проведения опроса по методике Кэттелла.

Целью опроса является получение информации о характерологических особенностях каждого из линейных руководителей данного ранга, на основании которой предстоит построить модель оптимального руководителя. Источником информации здесь выступают результаты сплошного опроса линейных руководителей по методике Кэттелла (форма В). В результате менеджер оценивает каждого из опрашиваемых по 16 факторам – так называемым первичным личностным свойствам, характеризующим предрасположенность человека к определенному типу поведения.

В процессе сбора информации социолог должен учитывать, что тестирование – один из наиболее сложных и тонких процессов сбора информации, используемых в социологических исследованиях. При проведении опроса по тесту необходимо соблюдать все стандартные правила и процедуры, предусмотренные методикой Кэттелла. Социолог предлагает опрашиваемым ознакомиться с инструкцией, поясняет, если требуется, смысл вопросов. Результаты опроса, по каждому из тестируемых, должны быть представлены на специальном бланке.

После завершения процедуры сбора информации можно переходить к ее обработке.

1.3. Обработка собранной информации.

Целью предварительной обработки информации, полученной в любом социологическом исследовании (в том числе и диагностическом) является приведение собранных сведений к виду, удобному для дальнейшего содержательного анализа. Способы и этапы обработки в каждом отдельном случае определяются, с одной стороны, характером, источником и массой собранной информации, с другой – задачами и исходными гипотезами исследования. В данном случае обработка информации производится вручную, поскольку здесь мы имеем дело с вариантом оперативного исследования (экспресс-методики), предполагающего проведение его одним социологом на ограниченной выборке.

Обработка осуществляется поэтапно. Содержательный анализ информации не выделяется в качестве отдельного этапа, так как сопутствует каждому очередному этапу обработки.

1.3.1. Обработка объективной информации.

Целью этапа является группировка и сведение собранной объективной информации по каждому руководителю в единую таблицу для дальнейшего анализа.

1.3.2. Обработка данных экспертного опроса.

После получения заполненных экспертных листов от каждого эксперта все оценки сводятся к единому баллу, который характеризует эффективность работы подразделения, возглавляемого оцениваемым руководителем.

Единый балл рассчитывается как средняя арифметическая всех баллов.

$$P = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} A_i}{n} = \frac{A_1 + A_2 + \dots + A_n}{n}$$

где P – средняя оценка экспертами эффективности работы структурного подразделения; A_1, A_2, A_n – балл, присвоенный отдельным экспертом эффективности работы данного подразделения; n – число экспертов, оценивающих эффективность работы данного подразделения.

Эти операции проводятся для всех оцениваемых руководителей. На основании полученной в результате интегральной балльной оценки эффективности деятельности структурного подразделения, возглавляемого оцениваемым руководителем, проводится ранжирование структурных подразделений по степени выраженности данного признака. В дальнейшем итоги ранжирования выступают в качестве внешнего результирующего критерия эффективности для построения нормативной модели.

1.3.3. Обработка информации, полученной на основе опроса по методике Кэттелла.

На данном этапе осуществляется перевод содержательных ответов на вопросы в количественную сопоставимую оценку по 16 факторам. Обработка информации проводится отдельно для каждого оцениваемого на основе разработанной Кэттеллом стандартной процедуры. При этом используется бланк формализованных ответов на предложенные вопросы.

Обработка состоит из двух операций. Сначала подсчитываются баллы, набранные оцениваемым по каждому из 16 факторов, затем они переводятся в сопоставимые условные единицы баллы.

Обе операции проводятся в соответствии со специально разработанной процедурой с использованием шаблонного ключа. Полученные «сырые» баллы суммируются и записываются на бланке ответов в колонке с названием «факторы», расположенной справа по вертикали. Таким образом подсчитываются баллы для всех факторов. Затем данные по всем оцениваемым сводятся в таблицу-матрицу «сырых» баллов и ранжируются.

Для дальнейшего анализа «сырые» балльные оценки переводятся в условные сопоставимые единицы – «стены», характеризующие оцениваемого на фоне конкретной социальной группы. Методика Кэттелла предлагает нормированную оценку от 1 до 10 «стен». Обычно в психологических исследованиях по данной методике перевод оценок осуществляется с помощью специальных таблиц, соответствующих определенным социально-демографическим группам (юноши, девушки, взрослые мужчины, взрослые женщины и т.д.), что позволяет выяснить, насколько характерологические особенности оцениваемого отличаются по каждому фактору от средних оценок лиц его группы.

Однако цели нашей диагностики отличаются от целей обычных психологических исследований, проводимых с помощью этого теста. Нам не очень интересно, насколько выразенность того или иного личностного фактора у оцениваемого отличается от нормы для своей группы. Важнее выявить, как этот фактор соотносится с единичными для всех оцениваемых требованиями, предъявляемыми к характерологии должностной и профессиональной позицией оцениваемого. Поэтому, чтобы показатели были сравнимы, при переводе баллов в «стены» в настоящей методике используется единая, независимо от возраста и пола, таблица преобразования балльных оценок, нормированная по взрослым мужчинам (средний возраст 35 лет). Полученные по каждому фактору «стены» заносятся в крайнюю правую колонку бланка формализованных ответов каждого оцениваемого.

После того, как процедура перевода в «стены» завершена по всем оцениваемым, данные в баллах по каждому фактору ранжируются. Затем аранжировка переносится в единую таблицу.

На этом процедуру обработки можно считать законченной. Информация, содержащаяся в таблицах, в дальнейшем служит исходной для построения нормативного критерия оценки пригодности работника к данной должности.

1.4. Конструирование нормативного критерия оценки перспективности использования работника в качестве руководителя среднего звена.

В качестве нормативного критерия оценки нами используется ситуативная модель характерологических особенностей оптимального руководителя данного ранга применительно к специфике данной должности в профессии с учетом специфики данного предприятия.

Моделью оптимального руководителя в настоящей методике выступает такое сочетание его личностных свойств, которое применительно к специфике производства наилучшим образом обеспечивает быструю и успешную адаптацию работника к специфике его деятельности.

Внешним результирующим критерием профессиональной адаптированности работника к специфике деятельности выступает эффективность возглавляемого им структурного подразделения.

При построении ситуативной модели оптимального руководителя использовались следующие положения:

– оптимальная модель руководителя данного ранга должна отражать характерологические свойства представленных в выборке реальных руководителей как особой профессиональной группы;

– оптимальная модель должна фиксировать те характерологические различия работников данного ранга, которые обеспечивают различия показателей эффективности их производственной деятельности.

В ходе построения модели необходимо решить соответственно две задачи:

- определить личностные свойства руководителей, представленных в выборке;
- определить, какие из личностных свойств руководителя наиболее значимы для успешного решения стоящих перед ним производственных задач.

1.4.1. Определение свойств выборки.

Поскольку основными статистическими показателями, характеризующими выборку по каждому из 16 факторов, являются среднее арифметическое значение заданного параметра (X_j) и среднеквадратическое отклонение от среднего арифметического (σ_j), для определения свойств выборки необходимо рассчитать эти показатели.

Расчет среднеквадратического отклонения осуществляется по формуле

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum (X_{ij} - X_j)^2}{n-1}}$$

где σ_j – среднее квадратическое отклонение по данному фактору; X_j – среднее арифметическое; X_{ij} – значение параметра для i-го респондента; n – число респондентов выборки.

Все расчеты проводятся в «стенах», полученных по методике Кэттелла.

1.4.2. Определение наилучших значений личностных свойств руководителя (построение нормативного критерия) происходит в два этапа:

– выявление личностных факторов, значимо связанных с эффективностью деятельности руководителя данного ранга;

– выявление наилучших значений этих факторов, обеспечивающих эффективную работу руководителя данного ранга (построение нормативного критерия).

1.4.2.1. Выявление степени связанности между личностными факторами и эффективностью работы руководителя.

Для решения этой задачи используется сводная таблица проанжированных оценок в «сырых» баллах, получения оцениваемыми в результате обработки данных по 16 факторам, и представленный в виде рангов показатель

эффективности работы структурных подразделений, возглавляемых руководителями.

Расчет осуществляется отдельно для каждого фактора методом корреляционного анализа. Мерой связанности переменных выступает коэффициент парной ранговой корреляции Спирмена:

$$R_{j_s, \phi} = 1 - \frac{6 \sum d_{ij}^2}{n(n+1)(n-1)}$$

где R – коэффициент корреляции; d – разность между парными рангами по каждому респонденту; n – число ранжированных элементов. Коэффициент может быть рассчитан вручную отдельно для каждой из заданных пар признаков.

После расчета коэффициента парной ранговой корреляции для всех 16 факторов с эффективностью работы результаты анализа заносятся в таблицу. Затем проводится отбор значимо коррелирующих с эффективностью факторов при помощи специальной таблицы критических величин коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Все факторы, имеющие коэффициент корреляции ниже критического по абсолютной величине, используются в дальнейшем для построения модели.

1.4.2.2. Определение наилучших значений личностных факторов (построение нормативного критерия оценки руководителя).

Идея оценки работника по нормативному критерию предполагает получение единого индекса, позволяющего оценить, насколько работник соответствует заданному эталону.

В качестве нормативного критерия оценки выступает модель оптимального руководителя, которая представляет собой сочетание положительных личностных факторов, обеспечивающих эффективность выполнения возложенных на руководителя функций.

При построении нормативного критерия используются отобранные в ходе предыдущего этапа исследования личностные факторы, показавшие значимую связь с эффективностью.

Мы исходили из следующего допущения: поскольку выявленные значимые ранговые корреляции фиксируют сильную монотонную связь между парой признаков, верную в пределах данной выборки, наиболее благоприятным значением каждого признака будет его значение, лежащее на верхней или нижней границе выборки. Последняя задается знаком выделенной значимой корреляции по данному фактору.

Ранее нами были рассчитаны значения X_j и b_j по каждому из 16 факторов.

Предполагая, что исследуемая нами выборка подчиняется законам нормативного распределения, мы вправе считать, что в интервал, определяемый

шагом, равным b_j , попадает около 70% выборки; в интервал, определяемый шагом 1,5 b_j , попадает около 90% выборки.

Таким образом, границы выборки соответствуют значению факторов, равному:

$$\begin{aligned} & \bar{X}_j + 1,5 b_j \\ & \bar{X}_j - 1,5 b_j \end{aligned}$$

где \bar{X}_j – среднее арифметическое значение j-го фактора; b_j ранее рассчитанное среднеквадратическое отклонение j-го фактора.

В этих пределах все выявленные нами зависимости сохраняются. Следовательно, благоприятное значение фактора при положительной значимой корреляции соответствует верхней границе выборки и равно $\bar{X}_j + 1,5 b_j$ «стен». При отрицательно значимой его корреляции оно соответствует нижней границе выборки и равно $\bar{X}_j - 1,5 b_j$ «стен».

В табличной форме модель оптимального руководителя представляет собой совокупность благоприятных значений (в «стенах»), значимо коррелирующих с эффективностью факторов. Все приводимые показатели округляются с точностью до 0,5 «стен».

В графической форме модель оптимального руководителя представляет собой кривую, соединяющую благоприятные значения значимо коррелирующих с эффективностью факторов.

Построенная модель оптимального руководителя после проверки ее адекватности задаче диагностического исследования может быть использована в качестве нормативного критерия оценки кандидата на должность.

2. Оценка кандидата на должность по нормативному критерию.

Процедура оценки сводится к соотношению эталонных значений значимых факторов, представленных в модели (в «стенах»), с реальными значениями указанных факторов у обследуемого. Исходной информацией для оценки любого работника являются данные тестирования работника по методике Кэттелла.

Для выявления степени соответствия конкретного работника нормативному критерию необходимо решить следующие задачи:

- рассчитать отклонение реальных значений каждого значимого фактора от эталонных значений этих факторов, представленных в модели;
- перевести полученные отклонения в нормированные сопоставимые масштабы, характеризующие свойства данной выборки;
- вычислить сводный показатель, показывающий степень близости характеристик оцениваемого к нормативному критерию.

2.1. Расчет отклонений цельных значений факторов от эталонных значений осуществляется для каждого значимого фактора отдельно по формуле:

$$\alpha_{ij} = |X_{j \text{ норм.}} - X_{ij}|$$

где j – номер фактора; i – номер респондента; a_{ij} – искомое отклонение у i -го оцениваемого по j -му фактору; $X_{j \text{ норм.}}$ – эталонное значение j -го фактора, представленное в нормативном критерии; X_{ij} – реальное значение j -го фактора у i -го оцениваемого.

2.2. Перевод полученных отклонений в нормированные сопоставимые оценки.

Для достижения сопоставимости полученные по каждому значимому фактору отклонения нормируются путем отнесения к выборочному среднеквадратическому отклонению:

$$T_{ij} = \frac{\alpha_{ij}}{\sigma_i}$$

где Γ_{ij} – значение нормированного показателя для i -го оцениваемого по J -му фактору; a_{ij} – отклонение J -го фактора у i -го оцениваемого; b_j – выборочное среднеквадратическое отклонение по j -му фактору для данной выборки, полученное ранее.

Полученные значения сопоставимы и используются в дальнейшем для расчета сводного показателя близости к нормативному критерию.

2.3. Расчет сводного показателя близости характерологии оцениваемого к нормативному критерию осуществляется на основе данных, полученных в пункте 2.2, по формуле:

$$\Gamma_i = \frac{\sum \Gamma_{ij}}{m}$$

где m – число качеств, представленных в нормативном критерии.

Особенность рассчитанного индекса (Γ_{ij}) заключается в том, что он дает возможность непосредственно классифицировать оцениваемых в условных единицах по вероятности успешности их адаптации и определить лиц с низкой вероятностью адаптации к специфике деятельности.

Вся процедура оценки конкретного работника, включая и тестирование, не превышает двух часов. Однако перед тем, как приступить к оценке кандидата на данную должность по нормативному критерию, необходимо проверить адекватность построенного нормативного критерия.

3. Проверка адекватности построенного нормативного критерия задач диагностического исследования.

При осуществлении этой процедуры мы исходим из сформулированных ранее положений о том, что построенный нормативный критерий должен отвечать как минимум двум требованиям противоположным.

А. Фиксировать характерологические особенности руководителей данного ранга, обеспечивающие наилучшие производственные показатели внутри указанной группы – имеется в виду способность модели дифференцировать выборку по критерию эффективности.

Б. Фиксировать характерологические свойства группы руководителей данного ранга как особой целостной профессиональной группы. Речь идет, таким образом, о способности модели фиксировать отличие исследуемой профессиональной группы от других.

Проверка адекватности модели поставленным задачам сводится к эмпирическому подтверждению названных положений.

3.1. Проверка свойства нормативного критерия дифференцировать выборку по эффективности.

Для решения задачи используется исходная выборка, на которой строилась модель. Необходимо рассчитать индекс близости к модели характерологии каждого из работников, входивших в выборку (процедура оценки дана в пункте 2).

Наиболее простым методом проверки может быть расчет коэффициента парной ранговой корреляции между показателями эффективности и индексом соответствия работника нормативной модели. В случае, если величина корреляции сводного индекса близости положительно значима и превышает значение корреляции любого из факторов, представленных в модели, нормативный критерий считается адекватным.

Более наглядное представление о способности критерия дифференцировать выборку дает построение двумерной таблицы, фиксирующей зависимость между эффективностью деятельности работника и сводными индексами. В то время, как эффективность в таблице может быть выражена в условных показателях (высокая, средняя, низкая) путем деления шкалы на равные интервалы, градация оценки близости характерологии работников к модели (Γ_j) уже заранее определена по условиям расчета индекса. Она задана в условных единицах (Γ_i), представляющих собой аналог шага среднеквадратического отклонения (b_j).

Согласно исходному положению, если модель построена правильно, то по табл. 2 можно проследить, как с уменьшением величины индекса близости возрастает доля эффективных работников.

В приводимом нами примере нормативный критерий оценки мастера ремонтных заводов хорошо дифференцирует выборку по эффективности – оценки работников, полученные на основе построенного нормативного критерия, демонстрируют положительно значимую связанность с эффективностью ($R=0,60$), существенно превышающую любую из корреляций, представленных в модели. Следовательно, построенный нормативный критерий оценки мастера соответствует одному из заданных требований.

3.1.1. Определение допустимых границ отклонения оцениваемого от модели.

Эмпирические данные, приведенные в двухмерной таблице, могут быть использованы в процессе принятия решения о пригодности или непригодности кандидата на данную должность для определения допустимого отклонения оцениваемого от нормативного критерия. Величина допустимого отклонения характерологии от нормативного критерия не должна превышать два шага $\Gamma_i (1,5 T_i)$. Следовательно, кандидаты, получившие оценки выше этих значений, рассматриваются как непригодные для использования в данной должности.

3.2. Проверка свойства нормативного критерия отличать исследуемую группу работников от других групп по характерологии.

Для решения задачи сопоставляются средние оценки соответствия модели у лиц изучаемой профессиональной группы и лиц из других профессиональных групп из числа.

Процедура проверки требует оценки по параметрам модели представителей тех профессиональных групп, о близости которых к изучаемой группе работников или их существенном отличии социолог имеет четкое представление.

Доказательством способности нормативного критерия дифференцировать данную профессиональную группу от других служит совпадение близости оценок (Γ_i) каждой из указанных групп к нормативной модели линейного руководителя с исходными представлениями. Нормативный критерий должен четко фиксировать значимое отличие характерологических особенностей от модели у групп, различающихся по способу деятельности и полученному образованию, причем указанные различия совпадают с исходными представлениями.

Такой метод проверки является косвенным свидетельством способности нормативного критерия отличать свойства изучаемой группы работников от других групп. Следовательно, построенный нормативный критерий может быть признан адекватным характеру задач, для решения которых он сконструирован, и пригоден для оценки перспективности и целесообразности использования работника в данной должности.

Ситуативно-нормативная модель оптимального руководителя может быть представлена графически. На графике 1 приведен пример одной из таких моделей, созданной для отбора мастеров ремонтных заводов.

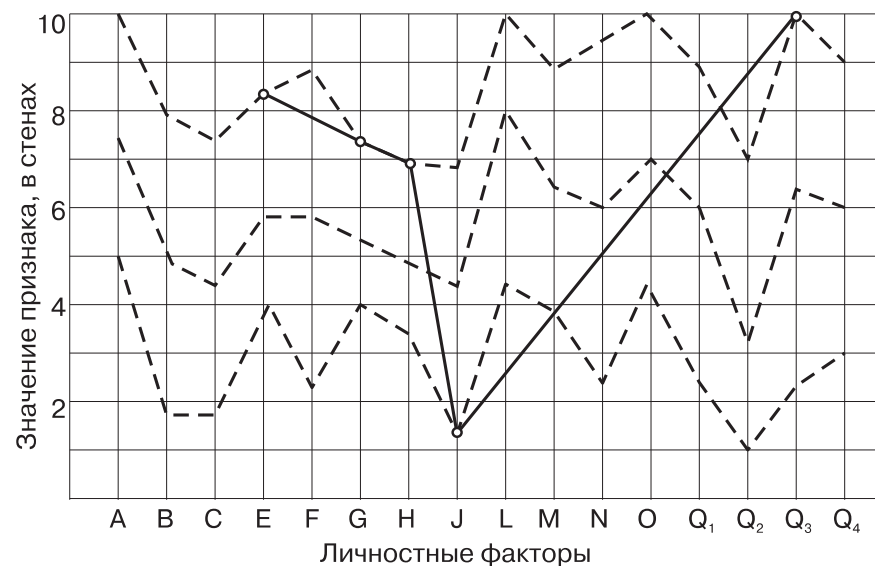


График 1. Ситуационно-нормативная модель мастера группы авторемонтных предприятий

5.8. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА СОСТАВА ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП

Постановка проблемы

Методические рекомендации представляют собой технологию подбора состава первичных коллективов (бригад или целевых групп другого типа). Они включают изложение совокупности отработанных исходных положений, стандартных методических приемов и процедур, позволяющих осуществлять подбор состава бригад с учетом характера межличностных отношений ее будущих членов.

Рекомендации рассчитаны на проведение оперативной работы менеджера по УЧР. Методика рассчитана на то, что она может быть использована для подбора бригад только из числа рабочих, некоторое время проработавших на одном предприятии и контактировавших друг с другом.

Цели, задачи и исходные положения исследования

Цели, задачи и исходные положения предстоящего исследования вытекают из сформулированной проблемы.

2.1. Конечной целью работы является подбор такого состава водительских бригад, который обеспечивал бы максимальную эффективность их деятельности.

В соответствии со сформулированной целью задачами исследования являются:

- 1) выявление структуры межличностных отношений среди работников, подлежащих объединению в бригады или иные типы целевых групп;
- 2) отбор кандидатов на должности бригадиров из числа рабочих, предварительно оцененных и отобранных администрацией;
- 3) подбор оптимального состава бригад, исходя из их заданной организационной структуры и структуры межличностных отношений.

2.2. Объектом предлагаемого исследования являются работники, из которых бригады формируются.

В основу методики положены следующие допущения:

- 1) коллектив или целевая группа есть организационно оформленная и интегрированная по цели группа;
- 2) сплоченность коллектива есть главный показатель развития коллектива и резерв повышения его деятельности;
- 3) содержание сплоченности есть интеграция членов, сформированная по основанию извне поставленной цели, связанной с реализацией общеорганизационных целей;
- 3) излишне высокая интеграция членов бригады между собой в этих условиях совместной деятельности, как правило, свидетельствует о том, что водители интегрированы не на производственную деятельность.

4) бригадир выступает для бригады одновременно представителем администрации и одновременно членом коллектива. Он является важным элементом интеграции коллектива по цели;

5) подбор бригадира является важнейшим элементом комплектования бригады и важным фактором формирования ее сплоченности;

6) при подборе бригадира должны учитываться, как минимум, 2 параметра: а) ориентация бригадира на достижение общеорганизационных целей, что позволяет организовать эффективную работу бригады и б) его бесспорный авторитет у членов бригады;

7) бригадир должен быть самой авторитетной фигурой в бригаде. Наличие в бригаде более авторитетного водителя, чем бригадир, снижает управляемость бригадой;

8) при формировании бригады необходимо учитывать фактор психологической совместимости ее членов;

9) конструируемая структура межличностных отношений в бригаде не должна вступать в противоречие с заданной организационной структурой.

Характеристика основных этапов работы

Для решения поставленных задач предлагается следующий план исследования:

I. Подготовительный этап.

II. Сбор информации.

III. Обработка информации.

IV. Анализ информации.

V. Подготовка к практической работе по созданию бригад (представление рекомендаций).

Рассмотрим их по порядку.

3.1. Подготовительный этап

Он начинается с выявления целесообразности проведения данной работы с администрацией.

В случае принятия администрацией решения о необходимости проведения этой работы менеджер уточняет данные о характере и специфике работы создаваемых бригад, заданной организационной структуре бригад, их численности, количестве создаваемых бригад. Далее составляется список рабочих, из которых будут комплектоваться бригады. Обязательным условием к составлению списка является работа водителей на одном объекте и одном типе автомобилей.

На этом же этапе происходит размножение опросных листов для предстоящего опроса работников (см. приложение) и организационная работа по проведению диагностики.

3.2. Сбор информации

Основным источником информация в ходе исследования выступают:

- 1) данные экспертного опроса администрации и 2) результаты сплошного анкетирования работников.

3.2.1. Основные элементы экспертного опроса

Целью экспертного опроса является первоначальный отбор кандидатов в бригадиры. В опросе участвует 4–6 человек, представляющих руководство предприятия (или подразделения), компетентных в вопросах деятельности бригад данного типа.

Работа с каждым экспертом проводится индивидуально. Перед опросом социолог объясняет эксперту цели опроса, предлагает ему составленный список водителей и просит указать, кто из предлагаемых водителей может возглавить формируемые бригады. При этом число предлагаемых экспертами бригадиров должно в 1,5–2 раза превышать число формируемых бригад.

После завершения процедуры экспертного опроса полученные списки обсуждаются совместно всеми экспертами в присутствии менеджера по УЧР и формируется единый список кандидатов в бригадиры. Число кандидатов в бригадиры должно в этом списке не менее чем в 1,5–2 раза превышать число создаваемых бригад.

3.2.2. Особенности проведения анкетного опроса

Анкетный опрос начинается после завершения процедуры экспертного опроса и составления списка кандидатов в бригадиры.

Основной целью анкетного опроса является получение исходной информации о структуре межличностных отношений среди кандидатов в члены бригады, отобранных для объединения в бригады и выявления авторитета каждого из них в указанной группе (социометрического статуса).

3.2.2.1. Краткая характеристика анкеты, используемой при опросе водителей

Предлагаемая для опроса будущих членов бригады анкета (см. приложение) рассчитана на получение оперативной информации, характеризующей:

- 1) структуру отношений между водителями, подлежащими объединению в бригады;
- 2) выявление наиболее авторитетных членов анализируемой группы водителей.

Основой анкеты, стандартный социометрический тест, направленный на выявление трех работников, с которым каждый из респондентов хотел бы осуществлять совместную деятельность и тех, с которыми он бы не хотел вместе работать. Кроме того, она содержит социально-профессиональные характеристики и социально-демографические характеристики респондента, его фамилию и ряд вопросов об удовлетворенности кандидата своей работой.

3.2.2.2. Процедура анкетного опроса водителей

В среднем на одну бригаду в составе 8–10 человек допускается не более одного работника, не охваченного опросом; при численности 11–15 человек – не более двух. При этом в состав опрошенных обязательно должны попасть кандидаты в бригадиры и все лица, получившие наибольшее число выборов (неформальные лидеры).

Если после анализа полученной информации выясняется, что указанные лица не попали в число опрошенных, их следует опросить дополнительно.

Перед началом опроса менеджер должен объяснить респондентам цели, смысл и особенности предстоящего опроса, попытаться заинтересовать их, связав результаты исследования с перспективой создания эффективных бригад.

Опрос желательно проводить в отдельном помещении без присутствия представителей администрации предприятия.

Заполнение анкеты проводится каждым респондентом индивидуально, в присутствии менеджера. Последний просит работника ознакомиться с анкетой, дает пояснение по неясным вопросам, предлагает ему список кандидатов, из которых предстоит сделать социометрический выбор. После завершения работы с анкетой интервьюер проверяет качество ее заполнения, следит за тем, чтобы водитель ответил на все вопросы, указал фамилии.

Если характер задаваемых вопросов вызывает у респондента напряжение, необходимо попытаться снять его, убедив опрашиваемого в необходимости и важности осуществления такой процедуры. Отказ работника заполнять анкету после знакомства с ней чаще всего свидетельствует о сложных взаимоотношениях данного водителя с коллективом и обязательно должен быть учтен в ходе дальнейшего анализа. После завершения сбора информации можно переходить к ее обработке.

3.3. Обработка информации

Целью обработки информации в диагностической части технологии является приведение исходной информации к виду, удобному для дальнейшего анализа. В данном исследовании обработке подлежит информация, полученная в ходе анкетирования водителей.

Процесс обработки распадается на два подэтапа:

1) первичная обработка – сведение всех полученных в ходе анкетирования ответов анкетированных в данной группе в сводную таблицу для обработки.

2) вторичная обработка – группировка данных в специальные таблицы, отражающие структуру отношений в данной группе рабочих и расчет индексов для оценки положения каждого водителя в группе.

Сумма всех полученных положительных и отрицательных выборов подсчитывается для каждого работника с учетом выбора каждого из респондентов, и заносится в социоматрицу (см. приложение). Эти данные используются для дальнейшего анализа и расчета так называемого *социометрического статуса* каждого члена анализируемой группы.

3.4. Анализ информации

Целью анализа является: а) выявление структуры межличностных отношений в изучаемой группе водителей; б) отбор бригадиров из списка кандидатов в бригадиры; подбор оптимального состава водительских бригад с учетом заданной формальной организационной структуры.

3.4.1. Предварительный анализ структуры межличностных отношений

Для изучения структуры межличностных отношений в группе используется метод построения социограмм. Социограмма представляет собой графическое отображение сделанных каждым респондентом выборов, содержащихся в таблицах вторичной обработки (см. приложение).

Использование графического метода для анализа структуры межличностных отношений позволяет выделить и наглядно представить группы водителей, поддерживающих между собой устойчивые неформальные отношения, что особенно важно при дальнейшем формировании бригад. Кроме того, используемый метод позволяет в сопоставлении с другими данными выделять группы водителей по лидерству.

Как видно из социограммы 1, к работникам, пользующимся наибольшим авторитетом в группе, безусловно, относятся лица под номерами 10, 14, 13, 24, 26.

Хорошо видны работники, отвергаемые своими коллегами (с отрицательным социометрическим статусом), – №№ 20, 4, 7, 12, 27. Прослеживаются изолированные работники, не получившие ни одного выбора: №№ 1, 17, 18, 25.

Социограмма дает возможность выявить и противоречивые отношения работников между собой (№№ 6 и 21).

Все эти особенности отношений в группе должны быть учтены при формировании бригад.

После предварительного знакомства со структурой межличностных отношений в группе можно переходить к формированию состава бригад.

3.4.2. Окончательный отбор бригадиров

При решении этой задачи мы исходим из представления, что бригадир выполняет важнейшую роль в задаче объединения работников по цели. Это повышает требования к подбору бригадира как к центральному элементу формируемой бригады. Именно он является тем камертоном, по которому в конечном счете выверяется состав бригады.

Требования к подбору бригадира можно свести к трем пунктам:

- 1) бригадир должен быть ориентирован на цели производства;
- 2) бригадир должен быть опытным работником и по своим деловым и личностным качествам соответствовать системе требований, которые объективно предъявляет к нему его должностная и профессиональная позиции и специфика производства;
- 3) бригадир должен пользоваться безусловным авторитетом среди водителей создаваемой бригады.

Окончательный отбор бригадиров происходит из списка кандидатов в бригаиры, отобранных экспертами с учетом авторитета указанного кандидата среди водителей. Исходными данными для оценки авторитета служит посчитанный в социоматрице социометрический статус – условный индекс,

исчисляемый как разница между числом положительных и отрицательных выборов, отнесенный к числу членов данной группы.

Так, в анализируемой нами группе кандидатов в члены бригады, состоящей из 27 человек, где предстояло сформировать 4 бригады с ориентировочной численности по 7 человек, экспертами в качестве кандидатов в бригаиры были шесть работников (№№ 2, 10, 13, 14, 15, 19).

Задача менеджера сводится к тому, чтобы отобрать из предложенного списка кандидатов в бригаиры наиболее авторитетных среди водителей. Основными критериями отбора бригаиров на этом этапе является высокий социометрический статус кандидата в бригаиры. Сопоставление предложенных экспертами водителей по социометрическому статусу позволило отобрать пользующихся наибольшим авторитетом. В нашем случае такими являются водители №№ 10, 14, 2, 13.

При подборе бригадира кроме социометрического статуса, характеризующего каждого кандидата в бригаиры, менеджер должен учитывать характер полученных каждым водителем выборов стремиться, к тому чтобы, каждый бригадир был максимально авторитетен в своей группе.

После того, как определены число создаваемых бригад и их ориентировочная численность, уточнена организационная структура бригад и отобранны бригаиры, можно переходить к подбору состава бригады.

3.4.3. Подбор состава бригады

При осуществлении подбора состава бригад рекомендуется исходить из того, что:

- 1) бригадная форма организации труда при соблюдении определенных требований может быть резервом повышения эффективности труда, поскольку создает условия для повышения производственной взаимосвязи работников;
- 2) способ взаимосвязи членов бригады и бригадира задается организационной структурой бригады;
- 3) эффективность деятельности бригады в значительной мере будет зависеть от того, насколько принципы, использованные при создании оптимальной организационной структуры бригады, соответствуют принципам, положенным в основу подбора состава бригады.

Поскольку подбор состава бригад осуществляется исходя из заданной организационной структуры, проследим принципы подбора на 2-х конкретных примерах для двух наиболее распространенных организационных структур водительской бригады.

3.4.3.1. Подбор состава бригады с беззвенной организационной структурой

Наиболее распространенной в практике является простая беззвенная организационная структура водительской бригады. Этот тип организационной структуры прямо обусловлен индивидуальным характером труда, минимальным числом контактов между рабочими, отсутствием разделения труда и, как следствие, отсутствием условий для кооперации между ними. Он пре-

дусматривает только один уровень деловой интеграции. Единственным интегратором по цели для всех членов бригад здесь выступает бригадир.

Графически организационная структура такой бригады представлена на схеме 1.

Принципы подбора состава такой бригады можно свести к следующим.

1) Отобранный бригадир должен обладать высоким авторитетом в бригаде и следовательно:

– должен получить не менее 50% прямых или косвенных положительных выборов от всех членов бригады;

– не должен получить ни одного отрицательного выбора от членов бригады.

2) Ни один из членов бригады не должен обладать в ней большим авторитетом, чем бригадир, и, как следствие, получить больше положительных выборов, чем бригадир.

3) Желательно, чтобы члены бригады не давали друг другу отрицательных выборов.

4) Если в составе бригады имеются лица, не выбирающие непосредственно бригадира, желательно, чтобы они давали положительный выбор тем, кто выбирает бригадира.

5) Все указанные принципы должны быть, по-возможности, равномерно соблюдены при формировании всех водительских бригад данного списка.

Пример подбора состава четырех таких бригад из списка 27 водителей (см. социограмму 1) прослеживается в социограмме 2.

Эталонной здесь является беззвенная бригада с ориентировочной численностью 7 человек (см. схему 1а), в качестве бригадиров используются 4 отобранных ранее.

3.4.3.2. Подбор состава бригад с многозвенной организационной структурой

Такая организационная структура, в отличие от беззвенной, предусматривает наличие двухуровневой деловой взаимосвязи работников (бригадира, объединяющего деятельность всей бригады, и звена, цементирующего деятельность двух или нескольких работников), постоянно контактирующих между собой по поводу работ и обслуживающих один объект. Необходимым условием создания звеньев является наличие разделение труда и кооперации между ними взаимозависимости и взаимной ответственности между работниками. Графическое изображение многозвенной организационной структуры для бригады на 7 человек дано на схеме 2.

Требования к подбору состава бригад со звенной организационной структурой отличаются от требований к подбору бригад с беззвенной структурой. Их можно свести к следующим.

1. Бригадир должен быть наиболее авторитетным членом бригады (получить наибольшее число положительных выборов).

2. Желательно, чтобы каждое звено давало бригадиру хотя бы один положительный выбор и совершенно обязательно, чтобы отсутствовал отрицательный выбор.

3. При формировании звеньев необходимым условием является отсутствие психологической несовместимости между партнерами (отрицательный выбор); желательным условием является максимальная совместимость (взаимный положительный выбор).

4. Все указанные требования к подбору должны быть, по возможности, равномерно учтены при формировании всех бригад, формируемых из данного списка водителей.

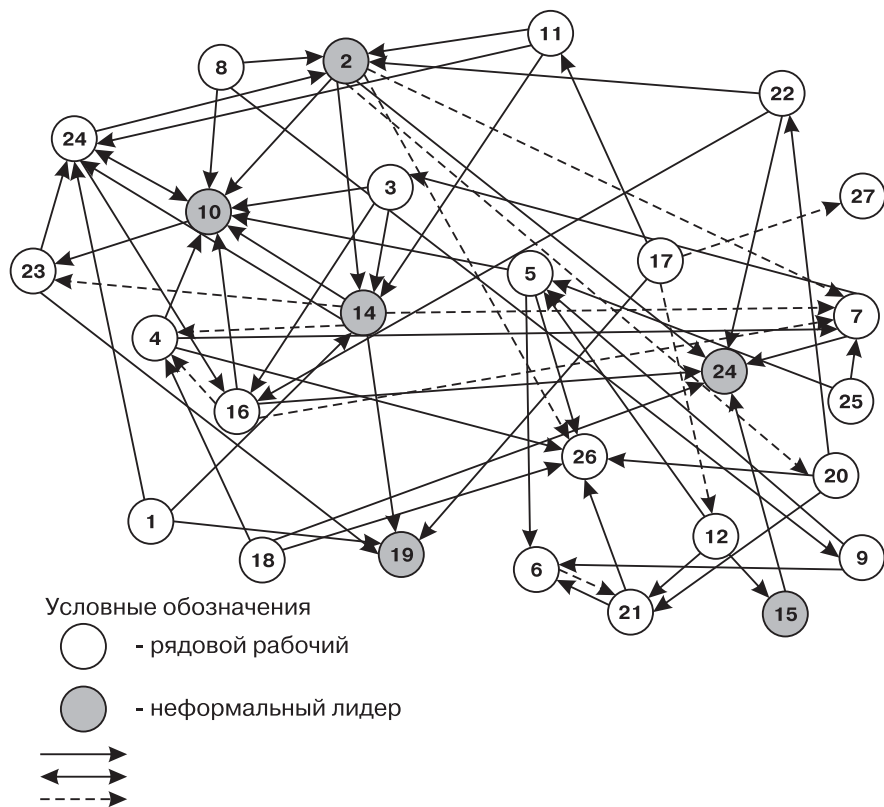
Пример подбора состава бригады с трехзвенной структурой прослеживается в социограмме 3.

Эталонной для подбора в нашем случае является бригада, состоящая из трех звеньев по два человека в звене, численностью семь человек. При подборе используются четыре ранее отобранных бригадира.

Подобранный в соответствии с заданной организационной структурой состав бригады фиксируется в списке, который согласуется и уточняется с администрацией. Непосредственное формирование бригад по заданному списку осуществляется администрацией при участии социолога.

Рассмотренные примеры подбора бригад характерны для задачи объединения в бригады всех водителей списка.

Если такая задача перед социологом не ставится, принципы подбора могут быть реализованы более полно.



СОЦИОГРАММА 1.

Схема 1. Организационная структура беззвенной бригады из 7 человек.

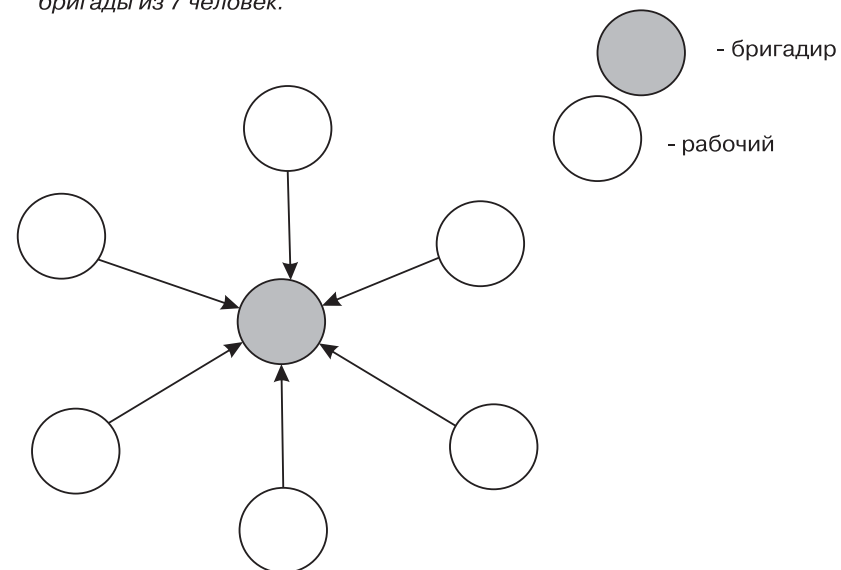
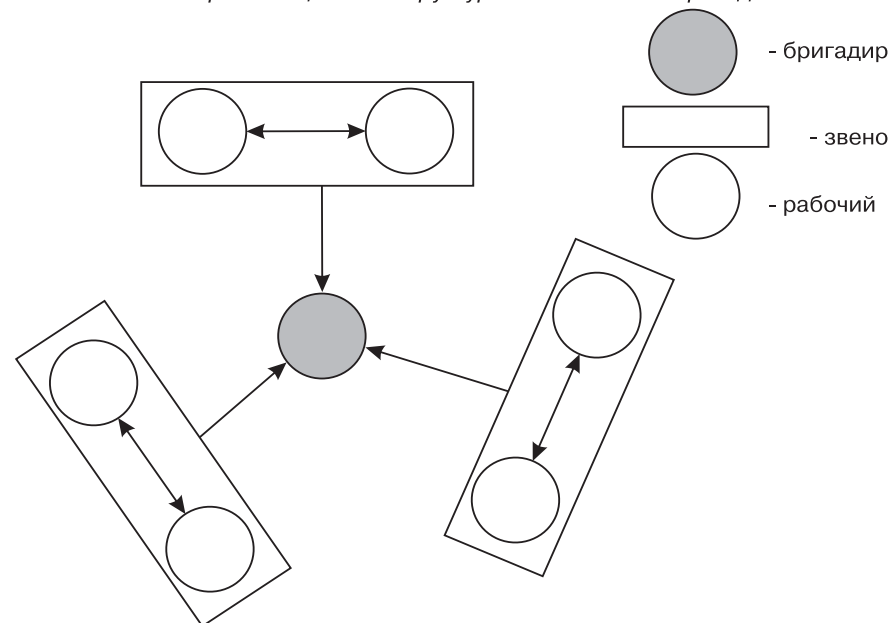
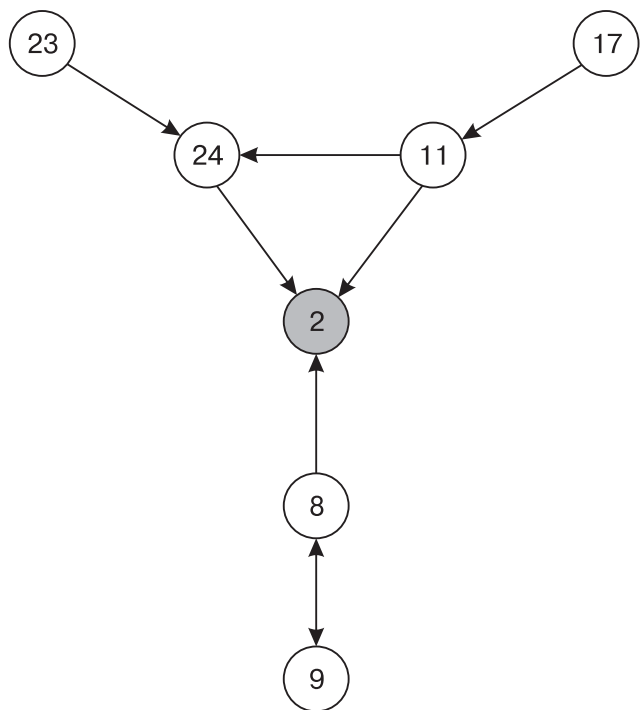
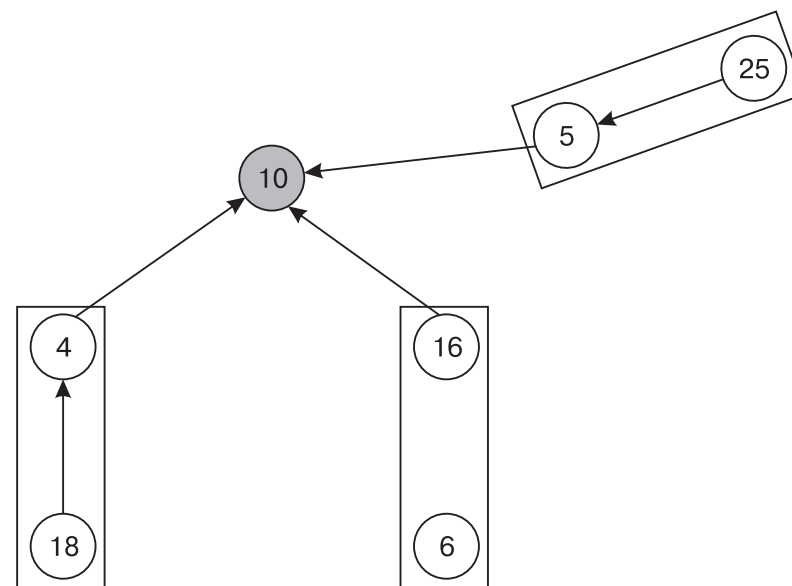


Схема 2. Организационная структура многозвенной бригады.





СОЦИОГРАММА 2. Пример реальной бригады с беззвенной структурой



СОЦИОГРАММА 3. Пример реальной бригады с многозвенной структурой

ISBN 5-901493-06-0

Издательство: АНО «Независимый институт гражданского общества»

Лицензия: ИД № 02739 от 04.09.2000 г.

Выпуск готовили:

А.Ю. Резник — редактор выпуска

А.А. Смирнова — редактор-корректор

М.В. Николаев — верстка

Сдано в набор 10.07.04. Подписано в печать 09.09.04. Формат 60/90 1/16.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. — 32,5. Тираж 1000 экз.

Заказ №