КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

Кадровая политика — это общий курс и основные направления ра­боты по подготовке кадров (персонала) с учетом состояния и перспек­тив развития предприятия, рынка и общества, на основе данных о ко­личественных и качественных потребностях в сфере кадров в условиях изменений в науке, технике, технологии и экономике. Она распрост­раняется на управление персоналом в организации и опирается на под­ходы, используемые при подборе, расстановке, воспитании, приеме, увольнении, перемещении и обучении кадров, стимулировании, улуч­шении условий и охраны труда, регулировании групповых и личност­ных взаимоотношений, развитии социальной инфраструктуры, страте­гическом планировании и разработке стратегии управления персоналом, решении правовых вопросов трудовых отношений и др.

Основная задача кадровой политики — обеспечение организации персоналом и целенаправленное его использование. Формирование и реализация кадровой политики — это специфическая деятельность по управлению персоналом, направленная на эффективное использова­ние кадров в рыночных условиях в настоящее время и на длительную перспективу[[1]](#footnote-1).

Для того чтобы сформировать кадровую политику организации, необходимо иметь информацию о стратегии организации и ее произ­водственной политике, а также ясное представление о перспективах развития организации, рынка и конъюнктуры; знать основные на­правления развития теории и методологии управления персоналом, организации производства и труда; разработать и регулярно исполь­зовать систему научно обоснованного изучения способностей и склон­ностей работников, их профессионального и должностного роста и продвижения в соответствии с деловыми и личностными качествами, а также вкладом в достижение целей организации; внедрить целевую подготовку кадров; обеспечить деятельность кадровых служб по стаби­лизации трудового коллектива, повышению его трудовой и социальной активности, росту кадрового потенциала и развитию работников; ис­пользовать прогрессивные, научно обоснованные и соответствующие ситуации стили руководства и методы управления персоналом, эко­номические, социальные и нравственно-психологические стимулы управления трудом и повышения активности персонала; способство­вать развитию систем участия работников в управлении организаци­ей и связи с общественностью; знать и выполнять Трудовой и Гражданский кодексы, методические, нормативные и руководящие материалы, касающиеся работы с персоналом и кадрового делопро­изводства; использовать передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом; обеспечить связь между стратегией предприя­тия, долгосрочным, среднесрочным, текущим и оперативным плани­рованием персонала и его работы, своевременно изменяя численность и структуру кадров; иметь источники финансирования.

Содержание кадровой политики представляется в форме докумен­та, утвержденного руководством организации и содержащего: цель кад­ровой политики (обеспечение организации персоналом, соответству­ющим ее стратегическим планам, и целенаправленное, эффективное его использование); миссию кадровых служб1 и концепцию кадровой политики2; принципы кадровой политики3; подходы (сформулирован-

Миссия — кратко сформулированное отношение и требования к персо­налу как результат работы кадровых служб, обеспечивающих организацию наемными работниками. Например, такая миссия может быть сформулиро­вана так: производительность, квалифицированность, активность, изобрета­тельность, предприимчивость, усердие и работоспособность, мобильность, лояльность по отношению к организации, ее целям и задачам, но конструк­тивная критика в отношении руководства и способа производства как осно­ва совершенствования организации, ее выживания и развития.

2 Концепция представляет краткое описание и научное обоснование: взгля­дов на развитие персонала; целей, задач и факторов развития; взаимной от­ветственности организации (руководства) и персонала, а также перед потре­бителями, партнерами и обществом; способов удовлетворения ожиданий работников в отношении вознаграждения за труд, социального обеспечения и культуры организации; основных методов управления и позиций по веде­нию кадровой работы и политики. Концепция согласуется с принципами и направлениями кадровой политики организации.

3 Принципы кадровой политики — постоянное и всестороннее развитие кад­ров, соответствующее потребностям организации; эффективное использова- ные правила работы с персоналом, применяющиеся в отношении от­дельных функций, видов деятельности, кадровых технологий и на­правлений кадровой работы); направления кадровой политики; на­правления совершенствования кадровой политики, т. е. те направлениям, которые не отличаются высокой эффективностью, по­этому работу по этим направления следует изменить, улучшить, ис­пользуя современные методы, методики и технологии.

Для предприятия особенно важны направления: развитие персо­нала; подготовка руководящих кадров (менеджеров); сотрудничество с работниками и профсоюзами.

Кадровая политика реализуется через стратегию управления пер­соналом и стратегическое планирование. Вместе с тем она является частью стратегии организации, поэтому выступает как система рабо­ты с персоналом, объединяющая различные формы деятельности и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопро­изводительного коллектива для реализации возможностей предприя­тия адекватного реагирования на изменение внешней и внутренней среды. Кадровая политика формирует общие ориентиры организации для действий и принятия решений по отношению к персоналу, кото­рые облегчают достижение целей. Это наиболее обобщенная форма

управление персонала; развитие и эффективное использование управленческих и руководящих кадров; научно обоснованное совершенствование системы оп­латы и стимулирования труда; развитие системы социального обеспечения, делающей организацию и отдельные должности и профессии привлекатель­ными для наемных работников; составление и следование коллективным до­говорам и тарифным соглашениям; развитие вместе с профсоюзами систе­мы социального партнерства и ответственности; развитие гласности и открытости информации о персонале и его развитии. Принципы могут быть сформулированы как краткие тезисы: обеспечение организации персоналом и целенаправленное его использование; поддержка предпринимательства; вербовка людей, подходящих по личным и деловым качествам; использова­ние работников по их согласию и инициативе, но в соответствии со знания­ми, умениями и способностями; вознаграждение за труд по конечному резуль­тату; соответствующее современным требованиям социальное обеспечение работников; управление персоналом на основе взаимногодоверия, уважения и сотрудничества, придерживаясь норм трудовой морали; в процессе дости­жения целей организации учет целей и интересов работников и групп в уп­равлении персоналом; обеспечение систематического обучения, повышение квалификации и аттестация кадров; поддержка рациональной и стабильной профессионально-квалификационной, половой и возрастной структур пер­сонала; способствование карьерному и профессиональному росту собствен­ных кадров; сотрудничество с профсоюзами. В практике передовых предпри­ятий используются принципы: демократизм управления и готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей, учет интересов индивида и социальной группы; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

выражения интересов персонала предприятия, включающая взаимо­действие всего комплекса условий, влияющих на его деятельность и развитие, т. е. финансовую и техническую политику, коммерческую, инновационную и другие виды деятельности организации.

Кадровая политика может рассматриваться как совокупность спо­собов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом. Она является продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персона­лом. Поэтому при формировании кадровой политики учитывают: со­ответствие кадровой политики государственной социально-экономи­ческой политике, правовым и общественным нормам; модель человека, представляющую его в единстве технологического, эконо­мического, социального, организационного, демографического и дру­гих аспектов развития и как цели и средства этого развития; времен­ной горизонт планирования; ориентацию на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики — сочетание в кадровой политике стратегических и теку­щих целей и средств их достижения; обеспечение демократизма, глас­ности и динамизма кадровой политики; сбалансированность в кадро­вой политике стимулов к карьере и ответственности работников.

Кадровая политика организации включает блоки (разделы): поли­тика занятости — обеспечение высококвалифицированным персона­лом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой; политика обучения — формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения; по­литика оплаты труда — предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опы­том, ответственностью работника; политика благосостояния — обес­печение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанима­телей; социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы; политика трудовых отношений — установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Каждая из составляющих требует эффективного механизма выпол­нения и охватывает направления деятельности в соответствующих сферах: занятости — анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т. д.; обуче­ния — проверка новых работников, практическое обучение, развитие; оплаты труда — оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т. д.; благосостояния — пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспор­тные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в личных проблемах; трудовых взаимоотношений — меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюза­ми и т. д.

Средством реализации кадровой политики выступает стратегичес­кое и тактическое управление персоналом.

Стратегическое планирование персонала осуществляется на основа­нии стратегических целей организации, т. е. долгосрочных целей, к которым стремится организация. Такие цели имеют конкретное вы­ражение в виде критериев достижения целей. Опираясь на численные значения критериев, осуществляется долгосрочное, планирование кадрового обеспечения стратегических планов организации. При этом следует создавать условия для решения будущих (прогнозируемых) проблем организации, ее стабильности и внутреннего единства, гар­монизировать стратегические, среднесрочные и краткосрочные пла­ны кадровой, производственно-сбытовой, инновационной и других видов деятельности организации (создать стройную, взаимодополня­ющую систему планов).

Стратегия управления — это система крупномасштабных, долго­срочных решений и намеченных главных направлений деятельности, последовательная реализация которых призвана достичь основных це­лей кадрового обеспечения стратегических целей организации. Стра­тегия строится на концепции соотношения в пространстве и во време­ни сил, средств, ключевых этапов достижения стратегических целей.

Стратегическое управление персоналом является естественным продолжением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент времени, но и в перспективе. Стратегия в отношении персонала становится обеспечивающей стратегией фирмы, так как любые планируемые перемены ее деятельности должны своевремен­но обеспечиваться изменениями численности и структуры кадров, квалификации и навыков работников, структуры и методов управле­ния и т. д.

Стратегические планы создаются на сроки 5 и более лет, поэтому обязательно затрагивают вопросы сменяемости кадров и роста работ­ников. Иногда стратегические планы составляют в формате 5 + 1, т. е. ежегодно их корректируют и добавляют планы на последующий год.

Существование долгосрочных планов и возможности продвигать­ся по служебной лестнице стимулируют молодых работников к повы­шению производительности, способствуют сохранению и добро­совестному выполнению долгосрочных трудовых соглашений.

Одновременно с изменением миссии организации, являющейся частью ее стратегии, возникает потребность корректировать многие методы и подходы к управлению персоналом на предприятии, нор мирования труда, организации труда, управления производительностью труда, систем оплаты труда, механизмов продвижения по служебной лестнице и т. д. При этом основой выбора стратегического направле­ния в управлении персоналом является контроль эффективности про­ектных решений (общего стратегического решения и сопутствующих частных решений). Например, введение новой системы оплаты труда и вознаграждений может быть связано с реализацией стратегии ми­нимизации издержек и дополняться задачами повышения качества и производительности труда.

На стратегию и кадровую политику фирмы оказывают давление рынок труда, особенно его динамика в планируемый период, а также политика государства в сфере труда и позиции профсоюзов.

Стратегическое управление организацией зависит от человеческого потенциала как основы организации и ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществление гибкого регу­лирования и своевременных нововведений, адекватных меняющему­ся окружению, обеспечение конкурентных преимуществ на товарном рынке для достижения стратегических целей организации.

Стратегическоеуправление персоналом направлено на удовлетворе­ние перспективных внутренних потребностей организации в персо­нале и непрерывное расширение возможностей работников. Сочета­ются три основных момента: развитие работника, его знаний, навыков, способностей, которые он может использовать во благо орга­низации (рост потенциала работника); развитие возможностей, кото­рые организация предоставляет работнику для максимально эффек­тивного использования его потенциала; используя развитие работника И его возможностей, организация расширяет собственные возможно­сти и усиливает преимущества на рынке, эффективно использует их во внешнем окружении, и прежде всего на рынке.

Стратегия в области персонала строится на систематическом анализе внешней и внутренней среды и отражает общую цель и концепцию развития персонала и предприятия в целом. При этом цельдолжна быть выражена конкретно. Например, на пятилетнюю перспективу может быть поставлена цель — увеличение доли рынка по товарам группы А на 5%, товарам группы Б — на 10 и товарам группы В — на 15%. Зная объем текущего производства и тенденции роста сегментов рын­ка, можно рассчитать требуемые объемы производства по всей номен­клатуре и ассортименту производства продукции, а затем определить потребность в персонале (численность и структуру). Таким образом, общие стратегические установки будут трансформированы в цели стратегического управления персоналом, могут быть подвергнуты дальнейшей детализации и использованы при построении стратеги­ческого плана.

Анализ внешней среды состоит из двух частей: анализ макроокру­жения — состояние экономики и общих тенденций на российском рынке труда; правовое регулирование и управление в сфере труда и социального обеспечения; политические процессы и профсоюзное движение; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое развитие; развитие инфраструктуры и другие общие тен­денции; анализ непосредственного окружения — анализ локального рынка труда; политика региональных и местных властей в области труда, занятости и социального обеспечения; профсоюзы, в которых состоят работники предприятия; кадровая политика конкурентов.

Анализ внутренней среды отражает состояние и перспективы раз­вития кадрового потенциала; организаций производства и коммуни­каций; принципы, методы, стиль управления; перспективы развития техники и технологии фирмы; финансы фирмы; маркетинг персона­ла; организационную культуру и потребности ее изменения.

Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегичес­ком управлении персоналом становится анализ миссии и целей орга­низации[[2]](#footnote-2).

Анализ завершается выявлением слабых и сильных сторон персо­нала и разработкой мер по устранению слабых сторон и недостатков, эффективному использованию сильных сторон в хозяйственной дея­тельности организации; возможностей персонала и угроз организа­ции, которые таит внешняя среда; выработкой планов максимально эффективной реализации возможностей и ликвидации или нивелиро­вания внешних угроз.

Стратегия управления персоналом заключается в оптимальном сочетании эффективности и справедливости всех взаимосвязанных сторон деятельности предприятия, в объединении в единую эффек­тивную организацию отдельных людей и различных социальных групп, составляющих персонал, в формировании мотивации каждого делать все для успеха предприятия.

Особую роль в развития персонала играет одна из базовых страте­гий — стратегия интеллектуального лидерства организации[[3]](#footnote-3) (СИЛ).

Эта стратегия во многих аспектах непосредственно определяет со­держание стратегии управления персоналом и призвана решать сле­дующие основные внутренние задачи: 1) повышение качества и про­изводительности труда персонала за счет творческой активности персонала и повышение качества самого персонала; 2) использование интеллектуального потенциала персонала для совершенствования организации, улучшения товара, повышения конкурентоспособнос­ти организации и товара; 3) выявление предпринимательских способ­ностей работников, использование их во благо предприятия и созда­ние условий для управления коллективным предпринимательством; 4) перераспределение предпринимательского риска, предусматрива­ющее отход от традиционной схемы распределения ответственности, когда работники предприятия несут ответственность только за про­межуточный результат и имеют право на социальную защиту, а пред­приниматели принимают на себя предпринимательский риск и ответ­ственность за общий, конечный результат хозяйственной деятельности предприятия. Персонал, участвующий в решении проблем предпри­ятия и управлении им, автоматически принимает на себя часть ответ­ственности и риска. Кроме того, коллективная предприимчивость и ответственность за конечный, а не промежуточный результат усили­вает синергический эффект коллективной производственной деятель­ности и повышает вероятность и степень достижения успеха.

Внешняя цель СИЛ — лидерство предприятия на рынке, внутрен­няя — создание условий для достижения внешнего лидерства, поэто-мулидерство внешнее создается внутри организации. Следовательно, интеллектуальное лидерство внутри организации может стать базой я внешнего лидерства самой организации, а естественными состав-ющими СИЛ являются: 1) лидерство внутри организации, которое предполагает участие каждого работника в СИЛ и его стремление к достижению более высоких результатов трудовой деятельности на сво­ем рабочем месте и активное участие в решении проблем ПС; 2) ин-;Ллектуальное лидерство организации — лидерство в выбранном биз-ece и нововведениях, адекватных изменениям внешней среды.

В изменчивом окружении организация должна быть не просто из-енчивой, не просто приспосабливающейся к меняющимся условиям, направленной в своем совершенствовании в будущее, хотя бы бли-йшее. Она должна представлять свое будущее: продукт, услугу, тех-ологию, технику, финансы. Состояния опережения времени (по равнению с конкурентами) могутдостигатьлюди в организации, об-адающей соответствующей организационной культурой, в которой "ализуются СИЛ как базовая стратегия эффективного использования ерсонала, его интеллект, знания, опыт, способности и наклонности. В рыночной среде важнейшими свойствами организации становят-не только традиционное свойство эффективно выполнять страте-го, но прежде всего быстрота и точность в оценке ситуации и состо­ яния организации и скорость адаптивных преобразований. Два пос­ледних свойства и отражают понятие совершенствования организа­ции. При этом, во-первых, важно правильно и своевременно созда­вать и использовать новые возможности организации, которые рождаются внутри системы (для этого и нужна СИЛ), а во-вторых, активный и ищущий лучшее будущее персонал может уберечь руко­водителей от ложных представлений о будущем, следовательно, и от ложных преобразований организации, которые грозят отставанием от реальной динамики рынка и общества. В-третьих, неверная оценка ситуации и возможностей повышает риск неверных действий и в на­стоящем, т. е. на всех этапах создания, производства и сбыта товара, а заинтересованные действия персонала снизят вероятность ошибок и могут автоматически снять целый ряд проблем на рабочих местах. Таким образом, с помощью СИЛ можно создать надежный тыл для развития конкурентоспособности организации.

СИЛ проявляется в: 1) стабильности и росте организации; 2) про­изводственной стратегии, политике и тактике, которые предполага­ют глубокое понимание процессов, протекающих в обществе и кон­кретном сегменте рынка; правильное прогнозирование перемен; своевременное изменение организации, в том числе производимых товаров и услуг; изучение потребностей потребителей продуктов, в том числе свойств, которые потребители ожидают встретить в продуктах; 3) прогрессивной организационной культуре, благоприятном психо­логическом климате, сплоченности коллектива; 4) изобретательстве, непрерывном совершенствовании технико-технологической подсис­темы, организации производства, в том числе создании новых техно­логий и продуктов, использовании достижений НТП и опыта других организаций; 5) приобщении работников к умственному труду, про­цессу выявления и решению проблем, стоящих перед предприятием, и управлению им; 6) позитивном имидже предприятия и его руково­дителей.

СИЛ — это совокупность методов управления персоналом, приме­няемых во всех сферах производственной деятельности. Она ставит перед каждым членом коллектива цель добиться лидерства в опреде­ленных областях трудовой деятельности и бизнесе. Поэтому в коллек­тиве через систему социальных, эмоциональных и деятельных моти­вов поддерживается стремление работников к лидерству и признанию, этим удовлетворяются их потребности: 1) самореализации, 2) об­щественного признания и приобретения высокого социального ста­туса, 3) общения и 4) безопасности.

СИЛ может служить базовой стратегией для многих организаций, но прежде всего она необходима организациям, занимающимся но­выми разработками, проектными работами, высокими технологиями, наукоемкими производствами и т. п.

Как базовая стратегия СИЛ должна помогать организации дости-ать поставленных целей, способствовать успеху других стратегий и редприятия в целом, повышая эффективность и производительность спользуемых ресурсов, следовательно, повышать конкурентоспособ­ности организации. Реализация стратегии увеличивает шансы пред­приятия на лидерство во внешней среде, но завоевание лидерства за­ставляет конкурентов предпринимать ответные шаги, обостряет соперничество, конкуренцию.

Лидерство обеспечивается путем повышения интеллектуального уровня персонала через: 1) повышение образовательного уровня в разных областях знаний, но прежде всего в тех, которые повышают квалификацию, мастерство работника, его умение общаться и управ­лять людьми; 2) расширение кругозора, т. е. знаний о мире (среде), который окружает работника на предприятии и за его пределами; 3) участие в творческом процессе решения технических, экономичес­ких, социальных и других проблем, которые волнуют трудовой кол­лектив (в первую очередь) и общество в целом; 4) участие в разработ­ке и внедрении проектов совершенствования ПС; 5) создание или участие в создании новых технологий и товаров; 6) накопление и пе­ренимание знаний и опыта, рождаемого ПС и внешней средой. СИЛ предусматривает развитие и всемерное поощрение здорово-соперничества между работниками. При этом каждый понимает, го должен быть не хуже другого и стремиться доказать свое первен-гво в определенной (выбранной) производственной или социальной :фере. Доказательством успеха является, по нашему мнению, не элько мнение окружающих (его важность не отвергается), сколько сонкретные достижения и результаты интеллектуального процесса, езультаты трудовой деятельности. Например, стремление аппаратчи-не только хорошо знать регламент «своей» технологической уста->вки, но и процессы, происходящие на всей производственной ли-1И, может быть примером конкретной реализации СИЛ. По сути это амостоятельное повышение квалификации и мастерства, которое улучшает качество труда, возможно, побуждает к предприимчивости [ увеличивает шансы работника на продвижение по служебной лест-«ще. Достижения работника в этом случае можно определенным об­разом оценить (оценочные подходы могут быть разными, они зависят ' целей предприятия, его кадровой политики), но важно отметить yc-iex. Следовательно, создавая стратегию для каждого конкретного пред-эиятия, необходимо ответить на вопросы: 1) каким образом оценивать «астерство, успех и усилия работника, направленные на достижение спеха? 2) как организовать соревнование? 3) как повышать мастерство аботников? 4) кого считать лидером? 5) как и в какой мере сделать 1роцессы в рамках СИЛ доступными и гласными?

СИЛ рождает дух соревнования, предусматривает организацию шогообразных форм формального и неформального соревнования, но не прежнего соцсоревнования за один результат для всех, когда победитель один, а проигравшие — все, когда создается ситуация об­щего среднего результата (который в свою очередь может быть низ­ким), когда высокого результата достигает небольшая группа работ­ников и только в одном направлении (свойстве, параметре, показателе производственной системы), а остальные участники соревнования отстают и имеют средние и низкие результаты, следовательно, общее достижение организации (в целом) среднее или низкое (рис. 1.19, а).

Суть СИЛ в том, чтобы разбудить и поддерживать в работнике дух соперничества и стремление быть не хуже коллег во многом и лидиро­вать по одному или ряду параметров (показателей). Таким образом, ког­да\* речь идет о коллективе, лидерство реализуется по всем направлени­ям, параметрам и свойствам производственной системы (рис. 1.19, б). По каждому направлению можно не выделять (однозначно и фор­мально) одного лидера (иначе остальные работники вынуждены бу­дут привыкать к роли проигравших). В этом кроется некоторое про­тиворечие. Но речь идет о попытке смягчить разницу между лидером и ведомыми, дабы не отбить охоту у последователей улучшать свои результаты. Кроме того, каждый человек стремится реализовать свои способности и добиться успеха одновременно в нескольких направ­лениях и редко достигает одинаково высоких рубежей по каждому из них. Поэтому целью руководства предприятия в рамках СИЛ остает­ся стимулирование стремления работника стать лучше по всем или многим направлениям. В таких условиях реализуется переход ко­личества в качество, от лидерства многих к лидерству коллектива, организации.

Реализация СИЛ — это труд руководителей разных уровней по уп­равлению персоналом, организуемый как непрерывный процесс дос­тижения интеллектуального лидерства подчиненными. При этом работ­никам оказывается помощь в обучении, проектировании, изготовлении опытных образцов, испытаниях, анализе, обсуждении идей и т. п. По­этому руководством предприятия должна быть предусмотрена система моральных и материальных стимулов, позволяющая реализовать ожи­дания работника, который надеется получить вознаграждение за допол­нительные расходы физической и умственной энергии.

СИЛ направлена одновременно на коллектив и отдельного чело­века, но мы считаем необходимым подчеркнуть важность участия и успехов каждого работника в общем деле. Однако преимущественная индивидуальная направленность стратегии не отвергает работу груп­пой, командой, а поощряет ее. Командная работа строится на взаи­мопомощи и охватывает не только активных членов коллектива (груп­пы), но и временно пассивных сотрудников. Организация работ должна предусматривать вовлечение в процессы СИЛ работников, на­ходящихся в стороне, через их участие в соревновании, учебе, проек­тировании, рационализации и других мероприятиях.

Поскольку стратегия предполагает достижение и сохранение ли­дерства, то высокие результаты необходимо непрерывно поддерживать и улучшать. Поэтому СИЛ предполагает существование подсистем диагностики и непрерывного совершенствования производственной системы и персонала, включая подсистему его роста и развития.

СИЛ — это совокупность формальных и неформальных процессов, которые питаются активностью, инициативой работников. Ее нельзя строго формализовать.

Организация (предприятие, фирма) многообразна, многофункци­ональна, поэтому может предоставить возможности интеллектуально­го лидерства в чем-либо каждому работнику. Однако прежде всего ру­ководитель должен быть интеллектуальным лидером, не обязательно абсолютным. Он может в чем-то уступать, но не может быть хуже подчиненных. Руководитель как организатор и предприниматель обя­зан быть впереди, доказать на деле право быть руководителем, т. е. добиться успеха организации во внешней среде, ее внешнего лидер­ства, обеспечить перспективы, устойчивость, развитие.

В задачи руководителя входят организация процесса обновления рганизации, поиск целей, идей, ниши на рынке, частных решений и т. д. В этом случае участие коллектива в решении проблем, за кото­рые формально отвечает руководитель, проявление коллективной предприимчивости повышает вероятность успеха и перераспределя­ет предпринимательский риск и ответственность сотрудников за ко­нечный результат. По сути поиск путей выживания и роста предпри­ятия превращается в систему взаимосвязанных параллельных работ по совершенствованию ПС и разработке конкурентоспособного товара. Общий процесс обновления товара представляет собой последователь­ность этапов (рис. 1.20).

Каждый из этих этапов активизируется в рамках СИЛ.

СИЛ не отвергает работу командой и командное лидерство. Наобо­рот, должно приветствоваться создание творческих групп-команд, в том числе из отдельных лидеров — команд-лидеров.

Организация работ с персоналом предусматривает: 1) отбор; 2) формальное обучение, организуемое фирмой; 3) неформальное обу­чение как планируемый, организуемый и непрерывный процесс са­мообразования; 4) создание условий для повышения культуры внут­ри и вне производственной системы; 5) изучение, накопление, анализ опыта предприятия, конкурентов и других организаций; 6) распрост­ранение опыта как важный элемент обучения; 7) повышение профессионального мастерства; 8) стимулирование инициативы ра­ботников, их желания проявить себя, высказать мнение и предложить решение проблем; 9) поддержку активности персонала, желания не только предлагать решения, но и провести преобразования, довести дело до конечного результата; 10) творчество как непрерывный про­цесс поиска решений новых проблем; 11) оценку и аттестацию; 12) планирование развития и роста; 13) лидерство как процесс лидер­ ства (первенства) и удержания превосходства через совокупность предпринятыхдействий, внутреннихдостижений и внешних (конеч­ных) результатов.

Изучение и использование опыта других организаций — важный элемент стратегии. Лидерство во внешней среде — это не обязательно создание собственного нового продукта, технологии и т. д., но обяза­тельное восприятие и эффективное использование нового, следование курсу нововведений, изменений, совершенствования, модернизации, рационализации и т. п. В этом нет противоречия, так как во внешней среде успехи предприятия оценивают общество и покупатель, кото­рые видят конечный результат — товар и его свойства. Поэтому СИЛ приветствует покупку лицензий и использование чужих достижений и опыта для достижения собственного лидерства (хорошо известен пример Японии, которая с конца 40-х годов XX в. сначала перенима­ла опыт развитых стран и успешно его применяла, а затем, накопив достаточно высокий интеллектуальный потенциал, стала лидером во многих областях техники и технологии).

Как уже отмечалось, желателен стопроцентный охват персонала, но это не означает, что от каждого следует требовать по рацпредло­жению и т. п. На наш взгляд, руководителю нужно: 1) научиться за­рождать у подчиненных желание стать лидером, быть не хуже других, занять в чем-то лидирующую позицию; 2) выбирать и доводить до внедрения качественные, эффективные идеи, рожденные подчинен­ными; 3) привлекать работников к участию в генерировании, обсуж­дении и улучшении идей и их профессиональной доработке (возмож­но на уровне соавторства), следовательно, признать возможность и необходимость рождения плодотворной идеи в голове подчиненного; 4) создать позитивный климатдля анализа и развития идей, превраще­ния их сначала в проекты, а потом во внедренные новшества, а зна­чит, осуществить адекватные организационные изменения организа­ции.

Следовательно, задача руководителя, с одной стороны, доверять людям в решении проблем, возникающих на рабочем месте, с дру­гой — добиться их доверия.

Создание условий для лидерства и творчества других не только важ­ный, но и сложный процесс, так как в организациях часто существу­ют психологические и административные барьеры, которые не позво­ляют талантливым людям включиться в СИЛ. Задача руководства — устранить подобные барьеры, помочь подчиненным, включить в про­цесс достижения лидерства всех работников независимо от уровня их интеллекта, образования и опыта. Нет сомнения, что работники с ограниченными способностями, недостаточно образованные и разви­тые, могут и должны в рамках СИЛ стремиться стать лучше. Их ус­пехи на рабочих местах целесообразно рассматривать как победы, под­тверждающие участие в СИЛ и достойные похвалы и награды.

Руководитель, действуя в рамках СИЛ, должен стараться пробудить в работниках энтузиазм, вселить мечту о достижении определенного высокого результата (любой человек стремится к исполнению своей мечты, но важно, чтобы мечта-цель не противоречила, а была созвучна цели предприятия) и желание предпринять действия для достижения своей цели. Только после этого возникает необходимость создания для сотрудника условий для достижения мечты-цели. При организации работ с персоналом философию СИЛ можно представить следующим образом (рис. 1.21).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продлить | —у | Определить | | k | Организовать | |
| желание |  | цели |  |  | действия | |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Узнать, | |  |  |
|  |  |  | научиться, | | |  |
|  |  |  | использовать, внедрить | | | |

Рис. 1.21. Философия стратегии интеллектуального лидерства организации

Внутри организации должны существовать организационные структуры, призванные проводить стратегию в жизнь. Такими струк­турами являются кадровая служба и штабное образование, если СИЛ реализуется с использованием программно-целевого метода, допол­ненного неформальной структурой как неотъемлемой частью органи­зационной культуры предприятия, которая нацеливается надостиже-ние интеллектуального лидерства. Формальная и неформальная структуры должны предусматривать мотивацию и компенсацию актив­ного труда и предприимчивости работника. Организуя мотивационные процессы, руководство предприятия неизбежно должно заложить в их основу современную теорию мотивации, выбрать конкретную концеп­цию. Несложно показать, что существует достаточно мотивов участия работника в СИЛ. Например, используя теорию мотивов поведения, предложенную датским психологом К.Б. Мадсеном, можно опирать­ся на мотивы: 1) эмоциональные, в том числе бойцовские качества; 2) социальные, включая стремление к контактам, жажду власти (от­стаивание своих притязаний), жаждудеятельности; 3) деятельные: по­требность в опыте, потребность в физической деятельности, любопыт­ство интеллектуальная деятельность), потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность), жажда творчества (комплексная дея­тельность).

Одна из задач формальной структуры — оценка результатов. Внут-и организации она может осуществляться руководством и коллекти-i по формальным или неформальным критериям. Во внешней среде успехи организации оценивают общество и покупатель (потребитель). Основа оценки — отношение покупателя к товару и степень удовле­творения его потребностей и ожиданий, которые раскрываются через иерархию, представленную на рис. 1.22.

Внутренние оценки включают оценки работника, группы, подраз­деления, коллектива, а также диагностические обобщающие оценки.

могут быть различны и «привязываются» к конкретной ПС, но особенно важно выделить: 1) относительное количество работников, участвующих в реализации СИЛ; 2) достигаемые ими результаты (на­пример, на «Тойоте» важнейшим индикатором хозяйственной жизни стал показатель рационализаторской активности: на одного занятого приходится 35 рацпредложений, из которых 95% внедряются); ) объем финансовых и трудовых ресурсов (времени преподавателей обучаемых), которые тратятся на обучения и другие мероприятия в амках СИЛ (например, в США считают, что 5—10% фонда заработ-ой платы предприятия должно направляться на обучение1). Инструментарий СИЛ достаточно обширен. К нему можно отнес-: 1) творческие планы (они описаны ранее), которые включают, в астности, призыв к поиску проблем предприятия и анализу собствен-ых недостатков; 2) тематические планы; 3) процедуры оформления редложенных идей, изобретений и рацпредложений; 4) формальный еханизм их представления, рассмотрения, анализа, принятия или тонения; 5) процедуры оценки и поощрения; 6) механизм внедре-предложений и проектов с участием автора; 7) расчетные методы пределения выгоды или увеличения потенциальных возможностей ри использовании предложений; 8) методы повышения качества тру- да, активизации творчества и проявления предпринимательских спо­собностей, в том числе развития навыков анализа проблемы и фор­мулирования идей, техническое, организационное и экономическое содействие в разработке и внедрении; 9) планирование роста работ­ника; 10) методы обучения, выявления и развития способностей ра­ботника; 11) воспитание трудовой морали и духа корпоративности; 12)учетдостижений работника; 13) создание социально-психологи­ческого климата, вовлекающего работника в процесс достижения ли­дерства и совершенствования организации.

Карьерное планирование также рассматривается как элемент ме­тодологии СИЛ и распространяется не только на руководителей про­изводства, но и на рабочих и служащих. Тогда работник, выполняя задания на одном рабочем месте, готовит себя к более сложной и от­ветственной работе. Такие перспективные, плановые перемещения должны отражать перспективные и текущие кадровые потребности организации, ее культуры. По сути распространение карьерного пла­нирования на рабочих является необходимым шагом при переходе к новым формам бригадной организации труда и новым структурам управления с меньшим числом иерархических уровней.

СИЛ в своей опоре на персонал позволяет реализовать профилак­тический подход в организации диагностики (донозологическая ди­агностика).

Стандартный подход заключается в выявлении проблемы и ее пре­одолении. Недостаток такого подхода в том, что проблема уже про­явилась в некоторых достаточно заметных отрицательных явлениях и процессах, ухудшающих состояние организации. Момент обнаруже­ния проблемы — это осознание ее руководством как проблемы. Обыч­но потеряно некоторое время с момента появления первых призна­ков проблемы и ее отрицательные проявления незначительны, а ущерб несущественный. Именно несущественность ущерба делает назревающую проблему незаметной для руководства, до нее «не до­ходят руки». Но именно в этот период многие проблемы уже ощуща­ются персоналом и могут быть найдены пути их устранения.

Другой подход — профилактический. Это предотвращение пробле­мы в тот период, когда она проявляется на рабочем месте и выявля­ется работником. СИЛ в своей направленности на творческую, актив­ную мыслительную деятельность и позицию работника призвана включить его в процесс поиска и решения проблем. Поиск недостат­ков, в том числе своих собственных, становится обязанностью работ­ника, а поддержка руководителя отметает необходимость скрывать от руководства ошибки, недостатки и возникающие противоречия. Воз­никает необходимость активно участвовать в совершенствовании организации на своем рабочем месте и в его окружении. Особенно успешно профилактика проблем и недостатков осуществляется по це­лям предприятия, которые желательно дополнительно оформить в виде программы приоритетных направлений совершенствования орга­низации (тематических планов). В такой программе не обязательно детализировать все возможные направления. Во многих случаях эф­фективнее представлять их в более общих формулировках, чтобы не сдерживать инициативу персонала. Однако если руководство заявляет о приоритетности направления, то следует подробно объяснять, по­чему установлен приоритет и что сулит это направление предприятию. Например, если намечен переход к организации производства «точ­но в срок», то предполагаемые выгоды и изменяющиеся требования к персоналу должны быть разъяснены работникам. Следует убедить­ся, что работники понимают важность и перспективность нововведе­ния, и пригласить их к участию в поиске эффективной организации и путей ее совершенствования.

Переход к профилактическому подходу сложен. Для этого необхо­димо научить персонал вместе, сообща работать ради получения при­были и целей организации. Если только часть коллектива делает это, то другая часть легко может свести на нет все усилия первой части. Поэтому работа в коллективе — это работа слаженной команды. Это касается всех участков, операций, процессов, работников. В хозяй­ственной практике мы часто наблюдали картину, когда производ­ственный коллектив напрягается в едином ритме для выпуска продук­ции и выполнения договорных обязательств, а когда дело доходит до отгрузки, то наблюдаются непропорционально большие потери време­ни на оформление документов, поиск подвыпивших грузчиков, погруз­ку товара и т. п. Это ведет не только к потере времени, но и значитель­ному простою транспортных средств и персонала, сопровождающего грузы. Нарушаются принципы ритмичности и пропорциональности процессов. Но именно такие обыденные проблемы и недостатки не требуют вмешательства руководителей высшего и среднего уровня и легко устраняются по инициативе персонала и его силами.

Поиск источников потерь должен базироваться на знаниях и опыте работников и по возможности расширяться. Например, громадным источником повышения эффективности остается как сокращение оборотного цикла и запасов исходных материалов и сырья, так и не­завершенного производства и готовых изделий.

Организационная система перераспределения предприниматель­ских рисков может предусматривать создание: 1) центров затрат и при­были и 2) хозрасчетных звеньев, бригад, участков и цехов, которые несут ответственность за результаты своей деятельности, в том числе за объемы и сроки выполнения работ, безопасность труда, коммерчес­кую тайну, брак, сверхнормативные расходы ресурсов и т. д., одновре­менно получая часть дополнительного дохода, возникающего при повышении эффективности использования ресурсов и производитель­ности труда. Важность использования таких внутренних структур осо­бенно возрастает в двух случаях: 1) на конечных стадиях производ- ственного процесса, так как стоимость незавершенного производства возрастает от начала к концу производственного цикла; 2) на опера­циях и технологических установках, где труд работника в большой мере определяет качество и количество продукции, а любое наруше­ние технологии существенно снижает доход и прибыль предприятия. Ответственность может быть экономической и административной, но не обязательно использовать штрафы. Если предприятие теряет при­быль, то это сказывается на доходах многих работников, поэтому дей­ственным становится социально-психологическое воздействие на ви­новных (просто люди должны знать, кто фактически лишил их части дохода, например, премии). Кроме того, положительные и отрица­тельные результаты хозрасчетных структурных элементов желательно персонифицировать, отождествлять с конкретными работниками и использовать в карьерном планировании. Целесообразны и диагно­стика ошибок, недостатков и их исправление. Мы обычно используем классификацию ошибок и недостатков на: 1) исправимые и неиспра­вимые, 2) зависящие от работника и администрации, 3) организации, управления, технико-технологического и ресурсного обеспечения.

Идея использования хозрасчетных структурных элементов не нова, но в новых условиях она наталкивается на противодействие со сторо­ны руководителей. Возвращаясь к проблеме совершенствования со­циально-трудовых отношений, следует повторить, что если админи­страция готова допустить работников к управлению, то следует снижать разрыв между заработками руководителя (первых лиц) и на­емными сотрудниками или объяснять, доказывать, обосновывать оп­равданность существующей разницы в доходах конкретных лиц.

Многие наемные работники отвергают мысль о своей полной уп­равляемости. Они считают себя важными субъектами и объектами управления. Им необходимо верить, что предприятие может получить доход и прибыль только, если работник действует определенным об­разом, например, строго соблюдает технологию, и может не получить их, если действия будут изменены. Хотя такое мышление можно счи­тать агрессивным, но работники правы. От труда каждого в опреде­ленной мере зависит общий успех. Поэтому, создавая новые социаль­но-трудовые отношения, используя СИЛ и перераспределяя права и ответственность, менеджеры потенциально экономят на разнообраз­ных видах контроля (тотальный контроль дорог, к примеру, практи­чески, неосуществим).

Сказывается влияние общественной культуры на СИЛ. Если в об­ществе поддерживается стремление граждан к повышению образова­тельного и профессионального уровня, то на предприятии легче реа­лизовать СЙЛ. В этом велика роль государства. Напомним, что культура правящей КПСС была тесно связана с идеей глобального ли­дерства: лучшие балет, оружие, наука; первый в мире спутник, космо­навт и т. д. К сожалению, сегодня эта культура и идея утрачены и спон­ танно заменены идеей плохого прошлого, плохой экономики, плохих товаров, плохой науки, плохого правительства. Это создаетзначитель-ные психологические барьеры на пути к лидерству, ухудшает ситуа­цию в сфере образования и профессиональной подготовки, способ­ствует утрате мастерства и интеллектуального потенциала любого предприятия. Предприятие и страна не могут жить и развиваться без идеи лидерства и чувства собственного достоинства. В противном слу­чае следует ожидать постепенной утраты конкурентных позиций и уровня жизни. Любая передовая страна (США, Франция, Англия, Германия, Япония и др.) проповедуют идеи лидерства и националь­ного превосходства. С одной стороны, это помогает достигать высо­ких экономических рубежей, но, с другой стороны, необоснованная уверенность в собственном превосходстве способствует самоуспоко­ению и потере лидерства.

СИЛ не противоречит культурным традициям русского народа, для которого характерны стремление к знаниям и поддержка соперниче­ства и лидерства, однако ее отличают некоторые своеобразные чер­ты: 1) привычка приуменьшать значение собственных достижений («нет пророка в своем отечестве»), лояльное отношение к зарубежным достижениям и использованию чужого опыта, подчас в ущерб соб­ственным (российским) достижениям; 2) исторически сложившееся стремление к общине, к какой-либо общности помогает организовать работу командой и способствует командному лидерству, но индиви­дуализм недостаточно развит, что является основной отличительной чертой культуры США. Россия на шкале индивидуализма — коллек­тивизма поведения, видимо, находится между США и Японией.

Логическим продолжением стратегических ориентиров организа­ции является организационная культура, которая включает в себя всю систему социально-трудовых отношений. Эта система социально-тру­довых отношений содержит: социализированную стратегическую цель фирмы; эталоны поведения персонала; структурные характеристики персонала (образовательные, этнические, национальные, демографи­ческие); способы ведения хозяйства; характер, содержание, условия труда и методы его организации; систему стимулов; систему обучения персонала и др.

Культура организации — это сложная композиция важных предпо­ложений, часто не поддающихся формулированию, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Она проявляется в отношениях между людьми, включает философию и идеологию уп­равления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожи­дания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами. Предположения связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, ра­бота, отношения и т.д.). Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, разграничивают его пове­дение на допустимое и недопустимое, помогают в выборе действий в конкретной ситуации. Символика, истории, традиции, легенды и мифы организации являются частью организационной культуры и позволя­ют передавать ценностные ориентации членам организации, подчер­кивая исключительность фирмы.

В целом организационную культуру можно определить как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организа­ции и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающихлюдям ориентиры их поведения и действий, передаваемых через «символические» средства духовного и материального внутри-организационного окружения.

\*Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: 1) символический уровень включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, исполь­зование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, ло­зунги и т. п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры; 2) подповерхностный уровень содержит ценности и верования, разделяемые членами организации, отражен­ные в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей; 3) глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, культуру.

Различают субъективную и объективную организационную куль­туру.

Субыктивная организационная культура исходит из разделяемых работ­никами образцов предположений, веры и ожиданий, группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, суще­ствующими вне личности, включая ряд элементов «символики» (герои орга­низации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов). Она служит ос­новой формирования стилей руководства и решения руководителями про­блем, их поведения в целом. Объективная организационная культура — физи­ческое окружение людей в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки отражают ценности, которых придер­живается данная организация.

Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкрет­ную организационную культуру на основе десяти характеристик1: 1) осознание себя и своегоместа в организации (одни культуры ценят со­крытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуаль­ность); 2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции ва­рьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и террито­риальной принадлежности организаций); 3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т. п. подтвержда­ют наличие множества микрокультур); 4) что и как едят люди, при­вычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковыхмест на предприятии: люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне орга­низации; дотация питания; периодичность и продолжительность пи­тания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.); 5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение вре­менного распорядка и поощрение за это; монохроническое или по­лихроническое использование времени); 6) взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути раз­решения конфликтов); 7) ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются; 8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, ус­пех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедли­вость и т. п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали; 9) процесс раз­вития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информиро­вания работников; признание или отказ от примата логики в рассуж­дениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин); 10) трудовая этика и мо­ тивирование (отношение к работе и ответственность по работе; раз­деление и замещение работы; чистота рабочего места; качество рабо­ты; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отноше­ния «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и формирует определенные образцы поведения.

В одной организации может быть много «локальных» оргкультур. При этом имеется в виду одна преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессио­нальных, региональных, национальных, возрастных, половых и дру-гихгрупп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или созда­вать как бы второе измерение в ней.

Подобно тому, что имеет место в обществе, в организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно от­вергают культуру организации, рождая контркультуру: а) прямую оп­позицию ценностям доминирующей организационной культуры; б) оппозицию структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; в) оппозицию к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой). Организационные контркультуры являются признаком неудовлетворенных потребнос­тей или ожиданий работников и малых групп, стресса или кризиса.

Формирование организационной культуры включает: решение проблемы внешней адаптации, выживания организации и вместе с тем создание у работников уверенности в будущем и веры в организацию; определение миссии организации и ее главных задач, выбор страте­гии во исполнение этой миссии; установление общих и специфичес­ких целей, достижение согласия по целям; выбор средств, методов до­стижения целей и достижение согласия по используемым методам, в том числе по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности; установление критериев измерения и контроля достиг­нутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы; выработка методов коррекции действий работников и малых групп, не выполнивших задания; формирование системы внутренней интеграции, методов коммуникации, используемого языка и концеп­ций общения, критериев членства в организации и ее группах, уста­новление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации; установление правил об уровне и характере социальных, межличностных отноше­ний в организации между полами, возрастами и т. п.; определение до­пустимого уровня открытости на работе; определение желательного инежелательного поведения, форм поощрения или наказания; выработ­ка идеологических установок и отношения к религии.

Важнейшим позитивным элементом организационной культуры должны стать целостность системы трудовых отношений, их ориен­тация на инновации и потребителя.

**Задание**

**Опишите организационную культурупредприятия, на котором вы тру­дитесь, или любого другого коллектива, с которым вы сталкиваетесь достаточно регулярно и о котором можете почерпнуть необходимую ин­формацию. Воспользуйтесь прежде всего классификацией Ф. Харриса и Р. Морана**

­

1. Основные направления кадровой политики включают: количественное и качественное планирование персонала; занятость и маркетинг персонала, сокращение штатов; профориентационную работу и работу по обучению кад­ров с университетами, колледжами и другими учебными заведениями, осуще­ствляющими профессиональную подготовку, повышение квалификации и пе­реподготовку кадров; производственное управление персоналом, кадровый контроль, введение, адаптацию, подготовку к новой должности и специально­сти, социализацию новичков в коллективе; политику стимулирования и моти­вации труда и развития персонала; социальную политику; информационную (коммуникативную) политику; структурирование и планирование расходов на персонал; аудит и контроллинг персонала. [↑](#footnote-ref-1)
2. Миссия фирмы выражает в концентрированной форме смысл существо­вания, предназначение организации. Она формируется как основа стратегии фирмы. Задача анализа — определить, как отражается миссия на стратегии управления персоналом и какие необходимые элементы стратегия управления персоналом должна содержать, чтобы не противоречить миссии. Миссия фир­мы раскрывается в системе стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей организации, которые являются основой для установления стратегичес­ких, среднесрочных и краткосрочных целей управления персоналом. Поэтому необходим анализ целей организации для обеспечения их достижения через си­стему частных целей подсистемы управления персоналом. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Сербиновский Б.Ю. Диагностика и совершенствование производ­ственных систем. — Ростов н/Д: Пегас, 1996. — С. 113—120; Экономика и соци­ология труда / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и B.A. Чуланова.— Ростов н/Д: Фе­никс, 1999. [↑](#footnote-ref-3)