

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Гапонова О.С., Чилипёнок Ю.Ю.

Национальный исследовательский университет - Высшая школа
экономики, Нижегородский филиал, г. Нижний Новгород

Аннотация: Глава посвящена актуальной проблеме социального взаимодействия субъектов рынка труда. В связи с этим авторами освещаются основные теоретико-методологические подходы к изучению данного вопроса. Авторы предлагают рассматривать кадровые решения, принимаемые в организациях, как основу данного взаимодействия. В связи с этим представлены особенности кадровых решений и основные факторы, оказывающие влияние на их принятие. Отдельно авторами рассмотрены кадровые решения, касающиеся мотивации персонала и организационной культуры.

Содержание:

Введение

1. Теоретико-методологические основы изучения социального взаимодействия на рынке труда.
2. Кадровые решения как основа управления социальным взаимодействием на рынке труда и как разновидность управленческих решений.
3. Кадровые решения в области мотивационной политики организации.
4. Значение кадровых решений в управлении организационной культурой организации.

Заключение

Введение

Реформы, начавшиеся в 90-х годах 20-го века привели к масштабным преобразованиям в жизни российского общества. Это не могло не отразиться на социальном функционировании отечественного рынка труда. Состав и поведение участников этого рынка претерпели существенные изменения, так как решения в сфере труда и занятости всеми его субъектами стали приниматься в новых социально-экономических условиях. Кроме того, возросла роль управления человеческими ресурсами в обеспечении эффективной деятельности предприятий и организаций. Без преувеличения можно утверждать, что наиболее важная и ответственная работа в управлении персоналом в настоящее время связана с принятием кадровых решений. В современных условиях открываются новые возможности в области принятия таких решений, но и возрастает количество факторов, которые необходимо учесть при принятии грамотного кадрового решения: экономические, правовые, социальные и другие. Поэтому процесс принятия кадрового решения становится процессом все более сложным и многогранным. И если общие вопросы принятия управленческих решений находят отражение в современных исследованиях, то вопросы принятия именно кадровых решений изучены крайне слабо. Несоответствие между объективно обусловленным ростом значения принятия оптимальных кадровых решений и состоянием этой работы на практике и определяют необходимость их изучения и совершенствования.

Особое место среди многообразных кадровых решений занимают решения, связанные с мотивацией персонала, а также с организационной культурой организации. Их значение для эффективности деятельности любой организации сложно переоценить, так как именно сильная организационная культура может стать одним из рычагов повышения результативности функционирования организаций. Не вызывает сомнений тот факт, что организационная культура - это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения предприятия и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение, что особенно важно в условиях неопределенности и постоянных изменений внешней среды. Что же касается правильно сформированной системы мотивации и стимулирования персонала современной организации, то она является основным элементом системы управления персоналом, особенно для растущих и динамично развивающихся организаций, выступая как важнейшее связующее звено между работодателем, работником и результатом работы.

1. Теоретико-методологические основы изучения социального взаимодействия на рынке труда

На протяжении всего своего развития социология проявляет устойчивый интерес к вопросам социального взаимодействия и изучает его в рамках различных социологических теорий. Сам предмет науки социологии нередко определяется через понятия социального взаимодействия. Так, Г.Зиммель определяет социологию как науку, которая занимается общественными формами, возникающими вследствие взаимовлияния индивидов¹. П.Бергер и Т. Луман пишут об обществе – предмете социологии, как реальности одновременно и объективной, и человеческой, создаваемой людьми в процессе взаимодействия². П. Сорокин дает следующее определение социологии: «Социология изучает явления взаимодействия людей друг с другом, с одной стороны, и явления, возникающие из этого процесса взаимодействия, – с другой»³. М.М. Ковалевский определяет предметом социологии социальный порядок и прогресс. Социальный порядок есть система взаимодействия людей разного рода, подчиняющаяся особым законам эволюции и функционирования⁴. А.Г. Эфендиев дает следующее определение социологии: «Социология изучает общие принципы воспроизводства (функционирования) и изменения основных (простых и сложных) форм социальных взаимодействий, в том числе общество как целостную систему социальных взаимодействий на основе широкого привлечения эмпирических данных, фактов реальной жизни, выделяя повторяющееся, устойчивое в этих взаимодействиях в различных сферах общественной жизни»⁵. Можно добавить, что именно социология обращает внимание на различные социальные системы (группы, организации, партии, общество в целом) как особые конструкции взаимодействия.

Само понятие «взаимодействие» определяется в словаре русского языка С.И. Ожегова как: 1. Взаимная связь двух явлений. 2. Взаимная помощь⁶. Согласно философскому словарю, «Взаимодействие – процесс взаимного влияния тел друг на друга, наиболее общая, универсальная форма движения, развития.

¹ Социология: история и современность. / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С.193.

² Бергер, П., Луман,Т. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания. – М., Московский философский фонд, 1995.. – С.35

³ Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. – М, Наука, 1993. – Т. 1– С.57

⁴ Ковалевский, М.М. Сочинения. В 2 т. / Отв. ред. А.О. Бороноев – Спб., Алетейя, 1997. – Т.1 – С.35

⁵ Общая социология: Учебное пособие. / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – С.47

⁶ Ожегов, С.И. Словарь русского языка / Под. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. – М., Рус. яз, 1988.– С.65

Взаимодействие определяет существование и структурную организацию всякой материальной системы... Во всякой целостной системе взаимодействие выступает как такое отношение, в котором причина и следствие постоянно меняются местами»⁷.

На стыке философии и социологии найдем такое определение социального взаимодействия, данное Н.Л. Виноградовой: «Социальное взаимодействие – это способ социального бытия, который базируется на диалогическом отношении социальных субъектов и обеспечивает единство и гармонизацию социальных структур, имея конечной целью выработку стратегии единых действий отдельных личностей, социальных групп и общностей»⁸. В рамках социологической науки А.Г. Эфендиев дает следующее определение понятию социального взаимодействия: «Социальное взаимодействие – систематические, достаточно регулярные социальные действия партнеров, направленные друг на друга, имеющие цель вызвать вполне определенную (ожидаемую) ответную реакцию со стороны партнера: причем ответная реакция порождает новую реакцию взаимодействующего». Речь идет об обмене действиями, точнее даже системами действий, которые взаимно сопряжены. Именно сопряженность систем действий обоих партнеров по отношению друг к другу, возобновляемость (и не только действий, но и их координации), устойчивый интерес к ответным действиям своего партнера отличают социальное взаимодействие от единичного социального контакта»⁹.

Для понимания феномена социального взаимодействия необходимо обратиться к более широкому понятию – понятию «социального действия», введенного в научный оборот М. Вебером и разработанного им в статье «О некоторых категориях понимающей социологии». Он классифицировал социальные действия на основе целерационального действия, противопоставляя его аффективному и традиционному. Социальное действие, по М. Веберу, предполагает субъективную мотивацию индивида или группы, без которой нельзя говорить о действии, и сознательную ориентацию на ответное поведение других людей, которую М.Вебер называет еще и «ожиданием» и без которой действие не может рассматриваться как социальное¹⁰.

Ведущая роль в изучении вопросов социального действия и взаимодействия принадлежит представителям структурно-функционального направления в социологии. Структурно-функциональный анализ различных форм общественной жизни строится

⁷ Философский словарь. / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975. – С.59

⁸ Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук – Волгоград: Б.и., 1999.– С.17

⁹ Общая социология: Учебное пособие. / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009.– С.168

¹⁰ Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990.– С.13

на основе выделения в социальных системах структурных составляющих и их роли (функции) относительно друг друга. Он связывается, прежде всего, с именами Т. Парсонса и Р.Мертон. Так, в основу анализа Т. Парсонс кладет различие между категориями структурными (система ценностей, социальные нормы, типы общностей и роли их участников) и функциональными (самосохранение, интеграция, достижение цели и адаптация)»¹¹.

Важной для понимания основ социального взаимодействия с точки зрения Т.Парсонса является система мотивационных показателей, основу которой составляет способ ориентации актора на другого: на что он ориентируется, строя свои отношения с другими. Эти способы можно представить как альтернативы. Система этих альтернатив позволяет не только оценить единичные действия акторов, но и глубже понять специфику организации социального взаимодействия.

Р.Мертон модифицировал теорию Т.Парсонса, сместив акценты с изучения функций на изучение структуры. Р.Мертон устанавливает требование взаимосвязи и взаимозависимости функций и структуры социальных систем. Он формулирует его в виде аксиомы: точно так же, как одна и та же структура может иметь многочисленные функции, необходимые для жизнедеятельности различных социальных групп, так же одна и та же функция может по-разному выполняться в тех или иных социальных структурах¹².

Как мы упоминали в самом начале, социальное взаимодействие – предмет изучения различных социологических теорий. Кратко остановимся на некоторых из них.

Обмен как основу интеракций между людьми рассматривали Д.Хоманс и П.Блау в рамках теории обмена¹³. Суть социальных отношений, по мнению Д.Хоманса, состоит в стремлении людей к получению выгод и вознаграждений, а также в обмене этими выгодами и вознаграждениями. Возникающее в ходе обмена действиями взаимное вознаграждение становится повторяющимся и регулярным и постепенно перерастает в отношения, базирующиеся на взаимных ожиданиях.

Другой влиятельной теорией, рассматривающей социальное взаимодействие, является символический интеракционизм – изучение отношения общества к самому себе как к процессу символических коммуникаций между социальными деятелями. Представители этого направления Г. Блумер и Дж. Мид делали акцент на том, что любое устойчивое взаимодействие возможно лишь на основе взаимного

¹¹ Философский словарь. / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975.– С.397

¹² Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология – М., Наука, 2003– С.115

¹³ Хоманс, Д. Социальное поведение как обмен. В кн. Современная зарубежная социальная психология / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.82 –91.

признания партнерами единых критериев, ценностей, норм, символов. Символическую нагрузку несут практически все окружающие нас предметы, явления и поступки людей, и, лишь поняв, что же именно они символизируют для нашего партнера по взаимодействию, можно это взаимодействие осуществить.

Основная идея концепции управления впечатлениями Э. Гоффмана состоит в том, что порядок взаимодействия – это область, в которой продуцируется смысл, а смысл возникает в ходе вовлеченности индивидов в ситуации.

Еще одна влиятельная концепция социального взаимодействия – этнометодология, изучающая механизмы толкования людьми социального мира, скрытые, неосознаваемые, но, тем не менее, определяющие характер их взаимодействия. Основоположник – Гарольд Гарфинкель.

Значительное внимание проблемам социального взаимодействия уделял в своей научной деятельности Питирим Сорокин. Он сделал социальное взаимодействие основой социологического анализа. П.Сорокин говорит о том, что «вся общественная жизнь и все социальные процессы могут быть разложены на явления и процессы взаимодействия»¹⁴. В течение процесса взаимодействия существует тесная функциональная связь между центрами взаимодействия: поведение или состояние одного из них тотчас же отражается на поведении и состоянии другого. Таким образом, причинно-функциональная зависимость или связь между структурными компонентами социального взаимодействия ведет к образованию «коллективного единства или коллективной индивидуальности». Там, где нет такой связи, нет и структурного единства, а есть только пространственная, внешняя, случайная и временная связь. Единство, построенное не на причинно-функциональной зависимости, есть мнимое, нереальное единство¹⁵.

Обращение к проблеме классификации видов социального взаимодействия по различным основаниям приводит нас, в первую очередь, к классификации взаимодействия по субъектно-объектным отношениям, без которых невозможно социальное взаимодействие.

Так, Т.Парсонс объекты действия подразделяет на социальные и несоциальные. Социальные объекты – другие действующие лица (индивиды или группы). Несоциальные объекты – физические и культурные объекты, которые не могут взаимодействовать с действующим лицом. Отсюда его вывод, что взаимодействие – существенная черта всякого действия, связанного с социальными объектами действия¹⁶.

¹⁴ Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. – М, Наука, 1993. – Т. 1– С.141

¹⁵ Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. – М, Наука, 1993. – Т. 1– С.300

¹⁶ Парсонс, Т. О структуре социального действия. /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000.– С.464-467

Объект взаимодействия субъекта предстает как предмет приложения активности, а процесс взаимодействия превращается в преобразование, познание, оценивание объекта субъектом. Человек или социум могут выступать в одном случае в роли субъекта, в другом – в роли объекта взаимодействия. Таким образом, взаимодействие может реализовываться в системе «субъект – объект», либо в системе «субъект-субъект»¹⁷. В связи с этим М.М.Бахтин выделяет следующие отношения: 1) отношения между объектами; 2) отношения между субъектом и объектом; 3) отношения между субъектами¹⁸.

Реализовано подобное взаимодействие может быть в двух формах: соперничество и сотрудничество, что также может быть рассмотрено как основа для классификации видов социального взаимодействия.

В основу одной из своих классификаций социального взаимодействия П. Сорокин положил количества и качество самих элементов взаимодействия и в зависимости от этого структурного компонента подразделил взаимодействия на: 1) взаимодействия между индивидами; 2) взаимодействия между одним индивидом и многими индивидами; 3) взаимодействия между многими индивидами с той и с другой стороны или между группами индивидов¹⁹.

В этой связи следует учесть мнение М. Вебера о том, что в качестве субъектов действия могут рассматриваться только отдельные индивиды, а не общество в целом или те или иные формы коллективности. «Для других (например, юридических) познавательных целей или для целей практических может оказаться целесообразным и просто неизбежным рассмотрение социальных образований («государства», «товарищества», «акционерного общества», «учреждения») точно так, как если бы они были отдельными индивидами (например, как носителей прав и обязанностей или как виновников действий, имеющих юридическую силу). Но с точки зрения социологии, которая дает понимающее истолкование действия, эти образования суть только процессы и связи специфических действий отдельных людей, так как только последние являются понятными для нас носителями действий, имеющих смысловую ориентацию»²⁰.

Возвращаясь к классификации П.Сорокина²¹, отметим, что по «качеству» индивиды отличаются по «физическим, биологическим свойствам, есть различия в культуре, менталитете, уровне образования,

¹⁷ Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук – Волгоград: Б.и., 1999.– С.96

¹⁸ Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук - Волгоград: Б.и., 1999.– С.76

¹⁹ Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. – М, Наука, 1993. – Т. 1– С.260-261

²⁰ Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденок – М., Прогресс, 1990.– С.13

²¹ Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. – М, Наука, 1993. – Т. 1– С.260-261

принадлежности к разным социальным слоям, религиям, политическим пристрастиям, научным течениям и пр». Социальные взаимодействия между «качественно» одинаковыми индивидами по своим свойствам и по результатам будут носить совершенно иной характер, чем между индивидами «качественно» различными. Так, если «качеством» выступает пол субъектов, то можно утверждать, что отношения между женщинами или между мужчинами будут принципиально иными, нежели отношения между мужчиной и женщиной, хотя предмет диалога и характер коммуникаций могут быть одними и теми же²².

Необходимо обратить внимание еще на одну важную составляющую структурного анализа Р. Мертона. Изучая поведение индивидов и групп, помещенных в специфическую структурную ситуацию, он разрабатывает теорию ролевых и статусных наборов. Эта теория фиксирует то обстоятельство, что индивиды, занимающие те или иные статусы, находятся во взаимодействии с другими партнерами, обладающими разными ожиданиями из-за различий своих позиций в социальной структуре. Отсюда – различие, несовместимость и даже конфликты между ожиданиями людей, занимающих различные статусные позиции. Ролевой набор, по Р.Мертону, – это совокупность ролевых отношений личности, определяемых ее социальным статусом. Несколько ролевых наборов личности, имеющих данный статус, составляют набор статусов. Набором статусов Р.Мертон также называет несколько статусов, одновременно занимаемых личностью. Ролевой и статусный наборы представляют, следовательно, различные аспекты или срезы структурной ситуации²³.

Т.Парсонс также заявляет о том, что взаимодействие предполагает: во - первых, наличие статусов и позиций, которые занимают участники взаимодействия, во - вторых, соответствующие этим статусам и позициям ролевые ожидания, в - третьих – обусловленные статусом и ролевыми ожиданиями нормативно предписанные образцы поведения (роли), исполняемые акторами²⁴.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, в рамках структурно-функционального анализа определим социальное взаимодействие следующим образом:

1. Социальное взаимодействие – совокупность действий социальных субъектов - организаций, вступающих во взаимодействие с определенной целью, обладающих определенной структурой и выполняющих определенные функции, направленные на развитие этого взаимодействия. Либо:

²² Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук – Волгоград: Б.и., 1999.. – С.82

²³ Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология – М., Наука, 2003 – С.121-122

²⁴ Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология – М., Наука, 2003 – С.96

2. Социальное взаимодействие – совокупность действий социальных субъектов - индивидов, вступающих во взаимодействие с определенной целью, обладающих определенными социальными характеристиками, в том числе, ролевыми и статусными наборами, а также испытывающих определенные ожидания от взаимодействия с другим (и) субъектом (ами).

То есть, основываясь на различии индивида и коллектива Т. Парсонса, мы рассматриваем социальное взаимодействие на двух уровнях: 1) взаимодействие организаций и 2) взаимодействие индивидов. Объединить эти два подхода можно, опираясь на приведенное выше замечание М.Вебера и рассматривая взаимодействия организаций как взаимодействия представляющих их индивидов.

Г. Зиммель, изучая социальное взаимодействие, говорил о том, что любое социальное взаимодействие локализовано в некотором пространстве²⁵.

Один из создателей теории социального пространства, Пьер Бурдьё, рассматривает социальное пространство как многомерное пространство, в котором агенты, занимают определенные позиции и выполняют различные виды практики, практической организации повседневной жизни.

Социальное пространство в таком понимании существует в двух измерениях: как объективизированное в физическом пространстве социальное деление, заданное через распределение материальных ресурсов и средств присвоения престижных в социальном плане благ и ценностей, и как определенное видение агентом своей ситуации, его отношение к занимаемым позициям и выработка на этой основе стратегий поведения, т.е. субъективная структура деятельности людей.

Социальное пространство включает, по Бурдьё, несколько полей, представляющих собой некоторые системы объективных связей между различными позициями. Примером таких полей могут служить политика, экономика, трудовые отношения. Структура того или иного поля определяется в каждом конкретном случае характером соотношения сил между агентами и их группами в борьбе за распределение специфического капитала (политического, экономического, символического и др.)²⁶

П.Сорокин определяет социальное пространство как порядок размещения социальных групп в обществе и иерархическое размещение статусов в некоторых из этих групп²⁷. Социальное пространство отличается от геометрического или физического параметрами соотношения положения двух индивидов и более. Такими параметрами являются принадлежность к общности, место в системе институализированных

²⁵ Социология: история и современность. / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С.189

²⁶ Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная онтология – М., Институт востоковедения РАН, 1999 – С.200-201

²⁷ Социология: история и современность. / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С.416

отношений, близость ценностных ориентаций и способов интерпретации социальной реальности²⁸.

По мнению С.А. Константинова, рынок труда может быть представлен как социальное пространство, включающее совокупность взаимодействующих структур и элементов, комплекс социальных отношений, институтов и иерархий. Пространство рынка труда структурируется в разрезе его основных элементов, отношений между ними и инфраструктуры²⁹.

Наиболее полное перечисление основных элементов, то есть субъектов рынка труда, найдем в «Теоретико-прикладном толковом словаре» по социологии труда: «Субъекты рынка труда – это, во-первых, те, кто, будучи незанятым, ищет рабочее место, во-вторых, те, кто хоть и имеет занятие, но не удовлетворен работой и подыскивает другое или дополнительное рабочее место, и, в-третьих, занятые, но находящиеся под риском потери рабочего места. В сумме это определяет предложение труда. Спрос на труд предъявляют владельцы рабочих мест. Он складывается из числа вакансий и количества работников, которые не удовлетворяют работодателя, и которым он ищет замену»³⁰. Между ними находятся многочисленные посредники, что отражается на инфраструктуре рынка труда.

Таким образом, суть формирования рынка труда состоит в создании устойчивых социальных взаимодействий между его субъектами. Рынок труда, соответственно, является механизмом, определяющим взаимоотношения между этими субъектами и их поведение на этом рынке.

²⁸ Социология: история и современность. / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С.542

²⁹ Константинов, С.А. Пространство регионального рынка труда в динамике социальных процессов: Автореф. дис. ... д-ра социолог. наук. – Саратов: Б.и., 2007. – С.10

³⁰ Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь/ Отв. ред. В.А. Ядов. – Спб., Наука, 2006. – С.334

2. Кадровые решения как основа управления социальным взаимодействием на рынке труда и как разновидность управленческих решений

Одним из самых значительных факторов, определяющих сущность и результативность социального взаимодействия между субъектами рынка труда, являются, без сомнения, кадровые решения, принимаемые в современных организациях. Именно на их основе строятся практики социального взаимодействия основных участников этого рынка.

Ретроспективно жизнь каждого человека, конкретной организации, определенного социума может быть представлена как цепь принятых решений. Везде, где действует сознательный человек, он преследует определенные цели и принимает конкретные решения, связанные с необходимостью их достижения. Принятия решений не удастся избежать никому.

Теоретическими и практическими проблемами принятия решений занимаются математики, психологи, и конечно, социологи. Предметом интереса последних в области принятия решений нередко являются именно управленческие решения.

Понятие «решение» является важнейшим в общем контексте проблем принятия решения. Существуют разные подходы к определению этого понятия. Так, например, решение понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора и предписание к действию.

Соответственно, понятие «принятие решения» также можно трактовать в узком и широком смысле.

В узком смысле – это заключительный акт деятельности по выявлению, анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. В данном случае решение рассматривается как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым ЛПР (лицом, принимающим решение) с помощью определенных правил. В узком плане решение можно трактовать как результат выбора, тогда оно представляет собой предписание к действию.

В широком смысле принятие решения – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Другими словами, это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения.

Представители каждого научного направления, исходя из специфики рассматриваемых задач и используемых методов, дают различные определения понятиям «принятие решения». Математики рассматривают принятие решения с позиций рекомендуемых ими методов и алгоритмов; психологи пытаются «заглянуть в душу человека», определяя мотивы принятия того или иного решения, а социологи – с точки зрения процессов, протекающих в обществе.

Но в наиболее общем смысле «принятие решения» – это особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. Именно в этом смысле и будет использоваться это понятие в данном исследовании.

Способность принимать решения, а также способность к общению и обмену информацией – это важнейшее качество человеческого разума. В связи с этим нельзя не отметить определение понятия «решение», данное Г.В.Сориной в своей монографии:

«Решение» представляет собой, вне зависимости от сфер, в рамках которого оно используется, определенную мыслительную деятельность, совершаемую субъектом (индивидуальным или коллективным) с целью уменьшения какой-то неопределенности, неточности, неоднозначности и т.д. в сложившемся положении дел.»³¹ Несмотря на то, что решения принимаются и реализуются профессионалами разного уровня, в различных сферах предметно-практической и научно-теоретической деятельности, процесс принятия решений все равно будет принадлежать к интеллектуальной деятельности.

Решения принимаются всеми участниками социального взаимодействия на рынке труда: соискателями, работодателями и кадровыми агентствами. Применительно к двум последним можно говорить об особом виде решения – управленческом решении.

Г.Блумер подчеркивает, что социальная действительность непрерывно создается и изменяется индивидами в процессе их взаимодействия. Такие сложные социальные образования, как классы, объединения, организации, институты, являются распоряжениями лиц, действия которых связаны между собой и чье восприятие ситуации совпадает³².

Мы будем рассматривать управленческое решение как решение, принимаемое субъектом (индивидуальным или коллективным) – членом организации в рамках его служебной деятельности.

Управленческое решение является сочетанием интеллектуальной деятельности с организационно – практической.

В литературе существует масса различных определений понятия «управленческое решение». Мы же будем рассматривать управленческое решение как выбор, который должен сделать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью для обеспечения выполнения поставленной перед организацией задачи.

Управленческое решение как специфический вид деятельности человека представляет собой последовательность определенных операций.

³¹ Сорина, Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: Монография / Г.В. Сорина. – М., Гардарики, 2005. – С.51

³² Социология: история и современность. / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.– С.521

В управлении организацией принятие решений носит достаточно формализованный характер, состоящий из ряда этапов и стадий.

Классическая технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий **из трех основных стадий** (универсальный набор процедур, взаимосвязанных последовательностью этапов общего процесса): подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

Каждый из перечисленных этапов состоит из ряда целевых операций.

На стадии подготовки решения производится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и направлений действий, отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Управленческое решение как социальный процесс представляет собой последовательность определенных операций, то есть определенную технологию.

Технология – алгоритм любой деятельности, обеспечивающий достижение запланированного результата.

В научной литературе представлено множество различных технологических подходов к принятию управленческих решений. Они во многом похожи, хотя количество и содержание этапов в различных вариантах могут существенно различаться. В практической же деятельности с учетом ситуации отдельные шаги могут быть объединены или вообще пропущены. Основываясь на схеме, предложенной Е.П. Голубковым³³, оптимально общая технология принятия управленческого решения может выглядеть следующим образом:

1. Диагностика проблемы. (Осознание необходимости принятия решения и анализ проблемной ситуации):
 - а) Оценка располагаемых ресурсов и их соотношения, выявление ограничений.
 - б) Определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование.
2. Определение критериев оценки принимаемого решения.
3. Определение приоритетов (значимости критериев).
4. Определение (выявление) возможных альтернатив решения проблемы.

³³ Голубков, Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2.– С.44

5. Оценка альтернатив.
6. Окончательный выбор.
7. Реализация решения и оценка результатов. (Рис. 1)

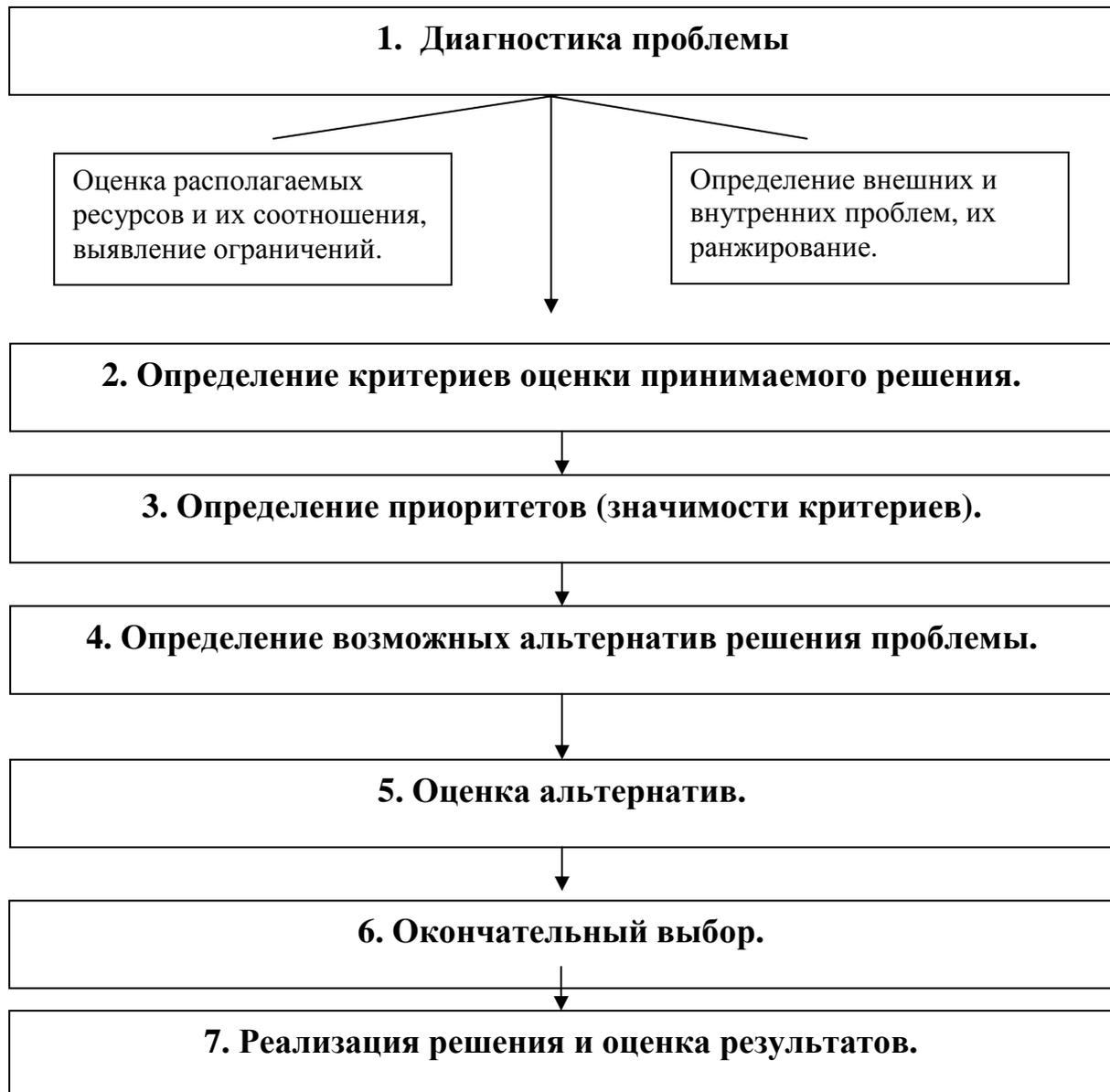


Рис. 1. Основные этапы принятия управленческого решения.

На первом этапе осуществляется выявление и описание проблемной ситуации, которую необходимо или желательно решить. Диагноз проблемы должен быть полный и правильный. Полностью определить проблему зачастую трудно, и поэтому диагностика проблемы часто становится многошаговой процедурой с принятием промежуточных решений. Такими шагами могут быть:

- осознание самой необходимости принятия решения;
 - определение новизны проблемы и ситуации, в которой она возникла.
- Если проблема уже возникала ранее в аналогичной ситуации, то

необходимо оценить возможность использования уже принимавшихся решений. В случае принципиальной новизны проблемной ситуации приходится решать задачу принятия решения заново, без использования прошлых решений;

- выявление причин и источников возникновения проблемы. Для этого необходимо собрать и проанализировать требующиеся внутреннюю и внешнюю информации. В процессе анализа собранные исходные данные необходимо отфильтровать, отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только те, которые будут полезны при принятии решения;

- установление возможных взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими известными проблемами. Определение таких взаимосвязей позволяет более четко и глубоко выявить причинно-следственную зависимость возникновения анализируемой проблемы, дает возможность классифицировать взаимосвязанные проблемы, способствует выработке комплексного решения;

- определение степени полноты и достоверности информации, необходимой для принятия решения, и установление возможности разрешимости проблемы. При этом необходимо хотя бы в общих чертах определить, какая информация потребуется, какая имеется и какую необходимо получить дополнительно. Уже на первом этапе процесса принятия решения необходимо хотя бы приблизительно оценить возможность решения проблемы, поскольку не имеет смысла заниматься разработкой решения для явно неразрешимой проблемы.

а) Оценка располагаемых ресурсов и их соотношения, выявление ограничений.

Перед тем, как выявлять возможные пути решения проблемы, необходимо проанализировать имеющиеся у организации ресурсы, которые могут потребоваться для принятия решения (временные, материальные, трудовые и др.) и сформулировать соответствующие ограничения.

С временной точки зрения необходимо учитывать, что практически все управленческие решения принимаются в цейтноте, т.е. для подготовки принятия решений выделяется меньше времени, чем необходимо для полного использования всех знаний или всей информации о проблемной ситуации. Это может снизить качество принимаемых решений из-за невозможности проработки всех альтернативных вариантов и неэффективного использования ресурсов. Поэтому большую роль играет своевременное выявление проблемных ситуаций, оставляющее максимально возможное время для подготовки решения. В ряде случаев возможные потери от снижения качества принятого в условиях цейтнота решения могут компенсироваться дополнительным эффектом от более ранней реализации решения.

Управленческие решения целесообразнее принимать на начальной стадии роста проблем, поскольку решение окончательно созревших проблем нередко оказывается весьма трудоемким, требующим значительных ресурсов. По аналогии с медициной, проблемы легче предотвратить, чем решать, а это требует развитого умения предвидеть (прогнозировать) ход развития производственных и общественных процессов.

Аналогично согласованию временных потребностей и возможностей необходимо также проанализировать потребности в материальных и трудовых ресурсах и возможности их обеспечения.

Причиной проблемы и ограничениями могут быть находящиеся вне организации силы – такие, как, например, законы и другие нормативные акты, которые руководитель не властен изменить. Если такие ограничения не выявить, то может быть выбрано нереалистичное направление действий, что усугубит, а не разрешит существующую проблему.

б) Определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование.

К числу внешних по отношению к организации факторов, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений, можно отнести: уровень развития экономики, экономическую и политическую стабильность в обществе, демографическую ситуацию, законодательную и нормативную базу и т.д. Большинство из них с точки зрения возможностей влияния организации на их изменение являются неуправляемыми и могут выступать в виде ограничений для принятия решений. Однако они должны учитываться организациями в процессе принятия управленческих решений.

К числу внутренних факторов могут быть отнесены: стратегия развития организации (инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат, стратегия улучшения качества), жизненный цикл организации (начальная стадия, рост, зрелость, реорганизация и сокращение производства), размер организации (крупные, средние, малые), финансовое положение организации и организационная культура.

Учет многочисленных и разнообразных факторов, выбор среди них главных и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии – сложнейшая задача, возникающая в процессе принятия управленческих решений.

Но, несомненно, самым основным фактором, влияющим на принятие управленческого решения, является само ЛПР (лицо, принимающее решение) и его социально-психологические характеристики.

На втором этапе необходимо определить критерии принятия решений – стандарты, по которым предстоит оценить альтернативные варианты выбора. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. В качестве критериев оценки могут выступать степень достижения поставленных целей, возможность (вероятность) полной реализации

решений, затраты на реализацию решений, эффект от реализации решений и др.

Как правило, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться та или иная альтернатива.

При определении системы критериев Л.В. Карташова предлагает руководствоваться следующими принципами:

-допустимость (может ли данная альтернатива рассматриваться в качестве приемлемого решения задачи)

-удовлетворительность (может ли данная альтернатива рассматриваться в качестве удовлетворительного решения задачи, независимо от других альтернатив)

-парная сравнимость (какая из двух сравниваемых альтернатив лучше)

Третий этап – определение приоритетов – значимости критериев.

На этом этапе необходимо из общего числа отобранных критериев оценки различных вариантов выбрать те критерии, которые при данных условиях существования организации являются для нее приоритетными.

На четвертом этапе происходит определение (выявление) возможных альтернатив решения проблемы. На этом этапе выявляются и формулируются альтернативные варианты решения проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия по устранению причин проблемы и тем самым – по достижению организацией своих целей. Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если они все реалистичны, часто чрезмерно усложняет и затягивает процесс решения проблемы. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. При этом большую роль играют опыт и интуиция руководителя.

В сложных проблемных ситуациях, особенно в новых, целесообразно привлечение экспертов для формирования альтернативных решений и их последующей оценки. Эффективным может оказаться выработка и принятие коллективного решения.

На пятом этапе происходит оценка альтернатив. На этом этапе осуществляется анализ и оценка выявленных альтернативных вариантов решения проблемы по установленным критериям и с учетом определенных ранее ограничений. Конечно, при выявлении возможных альтернатив проводится их определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей выше, когда начальная генерация идей (вариантов решений) отделена от

окончательной их оценки. Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель с помощью экспертов определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Реализация любой альтернативы сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами, потому, что почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Шестой этап – окончательный выбор альтернативы. На основе произведенного анализа проблемы и оценки альтернатив выбирается окончательный вариант решения – альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

По сути, принятие решения – это выбор наилучшего варианта действия из многих возможных, придающий всей деятельности целенаправленность, т.е. подчиненность определенной цели или совокупности целей.

Для выбора окончательного решения также могут привлекаться эксперты, или он может осуществляться коллективно, однако ответственность за принятое решение и результаты его реализации возлагается на руководителя, наделенного полномочиями по руководству подразделением организации, в котором возникла проблемная ситуация.

И последний, седьмой этап – реализация решения и оценка результатов. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Только после осуществления решения выявляются его реальная ценность и качество. Задачей руководителя на этой стадии является организация выполнения решения, включающая составление плана реализации решения, доведение этого плана и самого решения до сведения исполнителей, контроль выполнения работ.

План реализации решения должен содержать перечень работ, сроки их выполнения, состав исполнителей, требуемые ресурсы. Принятое решение и план его реализации должны быть доведены до исполнителей, а также тех, кого они затрагивают. Даже явно хорошее решение не всегда, однако, находит автоматическое признание у всех, причастных к нему, поэтому может потребоваться проведение разъяснительной работы. В процессе реализации решения необходимо осуществлять контроль выполнения работ и полученных результатов.

Еще одной стадией процесса разрешения управленческой проблемы, возникающей после того, как решение начало выполняться, является установление обратной связи, измерение и оценка последствий реализации решения и сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь – то есть поступление данных о состоянии управляемого объекта до и после реализации решения

– позволяет руководителю скорректировать его, если полученные результаты не удовлетворяют руководителя.

Данные этапы показывают общую логику работы по выработке управленческого решения.

Эта модель может быть использована в качестве общей ориентировочной схемы для принятия любого управленческого решения, в том числе и кадрового.

Кадровые решения представляют собой действия, направленные на достижение соответствия персонала стратегическим задачам работы организации и проводимые с учетом задач конкретного этапа развития организации.

Но, следует отметить, что в силу особенностей объекта и субъекта принятия кадровых решений – человека – **кадровые решения имеют определенную специфику:**

1. Деятельность работника и работодателя имеет многообразные физиологические, человеческие, социальные и психологические измерения, что требует при принятии решений согласования экономических, социальных, психологических и правовых основ системы кадрового управления.

2. Участниками кадровых решений могут являться не только принимающий решения руководитель или менеджер, но и представители работодателей и работников (например, Палата промышленников и предпринимателей и профсоюз) и уполномоченные третьи лица (например, кадровые агентства). Между всеми участниками должно быть налажено взаимодействие.

3. Кадровые решения подвержены многообразным внешним и внутренним ограничениям. К первым относятся, в частности, нормы Трудового права. Но кадровые решения могут ограничиваться и нормами, установленными самими организациями.

4. Кадровые решения характеризуются сложностью и уникальностью, большой долей нестандартных решений с трудно предсказуемыми последствиями, принятием значительной части решений в условиях риска и неопределенности.

5. Для кадровых решений характерны «отложенные последствия» принимаемых решений. Значительный промежуток времени между тем периодом времени, когда средства на реализацию решений были затрачены и тем периодом, когда сложно явно оценить отдачу от вложенных средств.

6. Для кадровых решений характерны многоаспектность, многофакторность, сложное переплетение и взаимодействие различных факторов, трудность их формализации и количественной оценки.

7. Кадровые решения очень многообразны.

Далее, более подробно остановимся на **основных факторах**, влияющих на принятие в организации управленческих решений, в том числе и кадровых.

1. Стратегия управления организацией оказывает определяющее влияние на принятие кадровых решений. С точки зрения принятия кадровых решений особый интерес представляет классификация стратегий организации на: инновационную стратегию; стратегию сокращения издержек; стратегию улучшения качества³⁴.

Инновационная стратегия. При инновационной стратегии развития организации, стратегия и политика подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала формируются таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности персонала, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие персонала. Организационная структура, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций. Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений необходима творческая обстановка и демократические формы принятия решений.

Стратегия улучшения качества. Ориентация на существенное повышение качества продуктов и услуг предлагает активное привлечение работников к решению этих проблем. Поощряются коллективные формы организации и оплаты труда. Система стимулирования строится таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в улучшении качественных показателей. Одновременно вводятся жесткие методы контроля качества продукции. Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии развития персонала, в частности обучение в области использования новых технологий.

Стратегия сокращения издержек. В состоянии современного финансового кризиса многие отечественные и зарубежные компании вынуждены выбрать именно эту стратегию. Выбор организацией этой стратегии затрагивает все сферы ее управления, и, конечно, управление персоналом. Один из способов сокращения издержек – оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Отрицательным моментом для организаций, придерживающихся данной стратегии, является то, что принятие решения о сокращении персонала связано с целым рядом нежелательных последствий. Оно нарушает нормальный ритм работы, осложняет

³⁴ Карташова, Л.В. Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности: Дис.... д-ра экон. наук – М., Б.и., 2001.– С.54

отношения в коллективе, снижает лояльность работников к администрации. К тому же, хотя решения относительно сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих решений требуются дополнительные средства (например, на выплату выходных пособий и т.д.). Поэтому принятие решения о высвобождении работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но в перспективе, наоборот, привести к дополнительным издержкам.

2. Жизненный цикл организации оказывает существенное влияние на принятие кадровых решений. Специалистами в области теории управления установлено, что в процессе своего развития организация обычно проходит 4 основные стадии: стадию становления, стадию бурного роста, стадию зрелости, стадию сокращения и реорганизации производства либо прекращения деятельности. В действительности не просто отличить одну стадию от другой. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую.

Представляется, что *на стадии становления* организации обучение в большинстве случаев не имеет такого определяющего значения, как на последующих стадиях развития организации, особенно, если время и средства ограничены. Основной упор на этой стадии, как правило, делается на подбор уже сформировавшихся и обученных специалистов, а также на формирование команды талантливых менеджеров и организаторов производства. Чтобы привлечь такие ключевые фигуры зачастую требуется установление зарплаты на уровне не ниже, а порой значительно выше, чем сложилось в настоящий момент на внешнем рынке труда.

На стадии роста организации появляются новые кадровые проблемы, в частности, на первый план выдвигается задача поддержания равенства в оплате на внутреннем рынке труда, установления оптимальных соотношений в оплате между руководителями и подчиненными, между теми, кто уже работает в организации и новыми сотрудниками. Решения, принятые в этот период оказывают кардинальное влияние на судьбу организации, ее дальнейшее развитие. На этой стадии организации, как правило, делают серьезные финансовые вложения в развитие производства, в том числе, в персонал, в его обучение, чтобы обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. А связи с этим усиливается значимость оценки эффективности принимаемых кадровых решений и связанных с их реализацией финансовых вложений.

На стадии зрелости многие подходы к решению кадровых проблем и организационная структура уже сложилась. Это обеспечивает организации стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно на этой стадии возникает серьезная опасность появления застойных явлений в развитии

организации, ослабления трудовой мотивации. Если организация не придерживается концепции постоянного обновления и развития, она может столкнуться в будущем с серьезными проблемами экономического и социального характера.

Стадия сокращения и реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых отношений, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны руководства организации.

3. Размер организации также существенно влияет на специфику принимаемых решений. Так, *крупные организации*, как правило, более стабильны. У них больше шансов выжить в период кризисных ситуаций. Для тех, кто работает в крупных организациях, открываются большие возможности участия в различных проектах, перемещения внутри организации (как по горизонтали, так и по вертикали). К тому же, крупные организации обычно располагают мощной службой управления персоналом. Сотрудники этой службы имеют возможность специализироваться в различных областях кадрового менеджмента, например, в области подбора, обучения сотрудников компании, планирования их карьерного роста, организации системы компенсаций. Возможность сконцентрироваться на конкретных направлениях кадровой работы позволяет повысить эффективность принимаемых в этой области решений.

Малые предприятия зачастую вообще не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Разработкой и реализацией кадровых решений обычно занимаются первые лица в организации, например, ее собственник. При этом положительный момент заключается в том, что лицо, определяющее стратегию развития организации, одновременно принимает стратегические кадровые решения, обеспечивающие реализацию стратегии развития организации. Ему же зачастую приходится принимать и оперативные кадровые решения. Вместе с тем, хорошо, если собственник организации обладает достаточными знаниями в области кадрового менеджмента и природной интуицией в решении этих вопросов. Если же и то, и другое отсутствуют, могут возникнуть серьезные проблемы и просчеты в кадровой работе. Можно предположить, что на малых предприятиях негативное влияние необоснованных кадровых решений на результаты работы организации еще более очевидно, чем в крупных организациях. Помимо требований к профессиональным качествам работников крайне важно, чтобы новые сотрудники также соответствовали духу и культуре организации, были приняты другими ее членами. Ведь в малых организациях каждый сотрудник неформально принимает участие в оценке трудового вклада других и степени соответствия вознаграждения достигнутым ими результатам.

4. Финансовое положение организации. Возможности решения кадровых проблем во многом определяются финансовыми возможностями организации. Отсутствие у организации достаточных финансовых средств сдерживает принятие решений относительно выбора различных источников подбора персонала, повышения заработной платы, финансирования программ обучения персонала, программ поддержки высвобождаемых работников. В свою очередь финансовое положение предприятия зависит от целого ряда условий, в частности от того, какие кадровые решения на этом предприятии были приняты. Более того, результатом реализации многих кадровых решений является улучшение финансового состояния организации. Это относится, например, к сокращению персонала, повышению его квалификации, подбору соответствующих специалистов, стимулированию их высоких трудовых результатов. Таким образом, по мере улучшения финансового состояния организации расширяются ее возможности в реализации необходимых кадровых решений. В свою очередь, принятие оптимальных кадровых решений положительным образом влияет на финансовые результаты работы компании. Вложения, связанные с реализацией таких кадровых решений, как правило, дают высокую отдачу. В то время как принятие непродуманных кадровых решений отрицательно сказывается на результатах работы организации и ее финансовом состоянии. Это относится и к практике «бездействия», или не принятия необходимых кадровых решений. Такая практика, как правило, также сопровождается финансовыми потерями и упущенной выгодой.

4. Организационная культура организации также оказывает существенное влияние на принятие кадровых решений. Феномен организационной культуры оказывает огромное влияние на успех многих фирм. Это обусловлено высокой степенью влияния типа организационной культуры на успешность принятия и внедрения управленческих, в том числе и кадровых, решений. Для системы принятия кадровых решений в организации важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм, степень допустимости риска при принятии решений, степень вовлеченности в принятие решений всех сотрудников, характер коммуникаций, отношения к конфликтам и критике и т.д. Кадровые решения можно классифицировать по различным признакам, например, стратегическая и производственная направленность, полномочия и ответственность, а также, интересующая нас, функциональная направленность. По этому признаку кадровые решения можно разделить на: решения по формированию состава персонала; решения по ротации кадров и регулированию занятости; решения по обучению и развитию персонала; а также решения, связанные с мотивацией и организационной культурой. Остановимся на последних более подробно.

3. Кадровые решения в области мотивационной политики организации.

В условиях кадрового дефицита и жесткой конкуренции на рынке труда центральное место в кадровой политике организации занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. Сложившаяся на рынке труда ситуация заставляет руководителей ломать головы в разработке систем мотивации и принимать инновационные кадровые решения для повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Периодическое повышение зарплат, премиальные поощрения, оплата мобильной связи и транспортных расходов уже не являются основным конкурентным преимуществом в кадровой борьбе. Текущий экономический кризис повысил интерес работодателей к нематериальным инструментам мотивирования. Действительно, жесткие экономические рамки не позволяют сегодня многим компаниям делать ставку на материальные интересы в вопросе удержания ценных сотрудников. В период кризисных изменений на первый план в любой организации выходят лидерские качества управленцев и их умение мотивировать сотрудников на максимально продуктивную деятельность. Опытные руководители знают, что помимо банальной системы противовесов «кнут и пряник» существует еще и нечто нематериальное, побуждающее человека трудиться с удовольствием и с полной отдачей, стойко отклоняя заманчивые предложения о новом, более щедро оплачиваемом варианте трудоустройства. Но, как утверждают эксперты консалтингового рынка и HR-специалисты, определить, что именно мотивирует людей на высокую производительность и удерживает в данной компании, правильно подобрать нужный мотиватор для воспитания эффективных кадров - это высокое искусство. Одному достаточно сказать приятные слова, и он будет самым исполнительным и лояльным сотрудником, другого надо периодически подстегивать, а третьего стимулировать бесполезно: все равно будет трудиться спустя рукава и виртуозно находить поводы для передышки в работе. Более того, сотрудникам разных сфер деятельности (управленцам, дизайнерам, бухгалтерам, инженерам и др.), как и находящимся на разных ступеньках иерархической лестницы (топам, специалистам среднего звена и рядовому персоналу), требуются разные «допинги» для активизации работы. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность

мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычленить достаточно трудно.³⁵

Под мотивом понимается внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности (деятельность, общение, поведение), связанной с удовлетворением определенной потребности. Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей - довольно непростая задача, так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных целей и сроков исполнения. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, и в ее творческом характере, и в применении новых форм оплаты труда, и в служебном росте.

Но копирование чужого успешного опыта в сфере управления кадрами, использование шаблонных инструментов, увы, не приносит успеха. Методы стимулирования персонала, полезные для одной компании, другой могут нанести серьезный ущерб. Поэтому расходы на внедрение новых технологий, призванных повысить кадровую эффективность, победить одновременно лень и синдром выгорания, далеко не всегда окупаются и тем более приносят прибыль. Как же разработать оптимальную совокупность методов мотивации и превратить затраты на персонал в инвестиции? Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности. Классификация методов мотивации на организационно-административные, экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных.³⁶ Существует и другое деление методов мотивации, включающее экономические и нематериальные стимулы. Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.³⁷ К экономическим стимулам обычно относят зарплату, премии и бонусы.

³⁵ Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М.: Изд-во «ЭКСМО», 1999. - С.- 110.

³⁶ Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996 - С. - 40-45.

³⁷ Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager – 2002. - № 22. – С.15

Остальные блага причисляют к нематериальной или так называемой немонетарной мотивации. Так, социальные льготы, дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи, питания и т.д. традиционно относят к способам нематериального стимулирования, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги, хотя организация и тратит на все это средства. Немонетарными стимулами считаются также помощь предприятия в получении или выплате кредитов на жилье и автомобиль (оплата первого взноса, компенсация в обслуживании займа), затраты на образование, организация корпоративных мероприятий, праздников, тренингов. Кроме того, к немонетарной мотивации принято относить различные виды социально-психологического стимулирования: профессиональные конкурсы и соревнования между отделами, награждение грамотами и знаками отличия добросовестных и долго проработавших в компании сотрудников, помещение фотографий отличившихся сотрудников на досках почета и в корпоративных изданиях и т.д. Сегодня подобные стимулы времен плановой экономики вновь набирают популярность у работодателей, особенно на предприятиях крупного и среднего бизнеса. В рамках этих групп методов в настоящее время разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала. В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства нередко сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе, и способна привести к непредсказуемым изменениям в поведении подчиненного. У наказанного работника не возникает желание трудиться усерднее, в лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, и тогда, отрицательная реакция вызывает сопротивление. Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры обычно действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения мер наказания. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного

большой результат, нежели применяемые в присутствии других работников. Нельзя также не сказать несколько слов о том, что в некоторых случаях, негативная мотивация, напротив, может оказаться более эффективной. Нужно иметь в виду, что разные люди относятся к наказаниям и штрафам по-разному. Для одних он действительно может стать стимулом к улучшению качества работы, других, напротив, скорее демотивирует. Для анализа эффективности штрафов в отношении персонала можно выделить такой психологический фактор, присущий каждому индивидууму, как стремление к достижению успехов или избеганию неудач. Мотивация достижения успехов проявляется в стремлении выполнить работу на высоком качественном уровне везде, где имеется возможность проявить творчество, мастерство и способности. От развития этого мотива в решающей мере зависит то, чего в конечном итоге достигает в своей жизни человек, в том числе в профессиональной деятельности. Мотивация достижений обуславливает позитивное отношение к профессии, менее выраженную тревожность, эффективную психическую адаптацию. С основными тенденциями мотивации достижения (стремление к успеху или избегание неудач) связаны разные поведенческие стратегии. При преобладании мотива достижения успеха в поведении человека нет выраженной тревоги по поводу возможных неудач, он стремится проявить себя в ситуациях, исход которых не может быть заранее определен и зависит от индивидуальных способностей. Для людей с преобладающим мотивом избегания неудач характерен выбор деятельности, результат которой в меньшей мере зависит от индивидуальных способностей. Они часто испытывают тревогу из-за возможных неудач, избегают ситуаций с неопределенным исходом. Сотрудник с выраженным стремлением к избеганию неудач будет стараться следовать всем внутренним правилам и не допускать ошибок, чтобы не быть оштрафованным. Из этого следует, что наличие негативной мотивации более эффективно будет действовать на людей с выраженным мотивом избегания неудач. Для сотрудника с выраженным мотивом достижения успеха негативная мотивация скорее станет демотиватором. Для такого сотрудника более эффективна позитивная материальная и нематериальная стимуляция, потому что в этом случае он будет стараться достичь тех результатов, которые для него обозначит организация.

Многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников.

С нашей точки зрения, весь персонал предприятия условно можно подразделить на определенные группы, в зависимости от основного мотивационного фактора:

- 1-я группа – стремление к деловой карьере;
- 2-я группа - материальное благополучие;
- 3-я группа – социальная защищенность.

В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. Определение потребностей работника в идеале должно происходить до его приема на работу и постоянно корректироваться по ходу трудовой деятельности. Однако задача эта не столь проста, чтобы можно было уложить ее в определенную схему. Дело в том, что далеко не все потребности человека проявляются явно. Если работник испытывает скрытую потребность в чем-либо, он будет искать возможность для ее удовлетворения. Если же она так и будет оставаться неудовлетворенной, то это будет отражаться на поведении сотрудника и явится серьезным демотивирующим фактором. Поэтому необходимо пытаться выявить все потребности работника, а так же понять, какие из них являются доминирующими. Для этого при приеме на работу следует использовать специальные методики тестирования и собеседования. Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников. Попытки навязывания мотивов «сверху» без учета существующей организационной культуры малоэффективны. В то же время правильное разъяснение системы мотивации может в значительной степени сгладить эти противоречия. Зная, к какому поведенческому типу относятся подчиненные, линейный руководитель может правильно расставить акценты при разъяснении не только системы мотивации, но и любых других изменений, происходящих в организации.

Также для формирования дифференцированного подхода к методам мотивации, сотрудникам кадровой службы можно порекомендовать классификацию, основанную на двухфакторной теории Герцберга.³⁸ Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?» Герцберг обнаружил в ответах две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия

³⁸ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология /СПб. Издательство Питер, 2001 - С. – 98.

работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность. Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду. Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста. Итак, в работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

- Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.
- Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Удовлетворенность работой - это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов. Если обе группы факторов отсутствуют - работа становится невыносимой. Если присутствуют только поддерживающие факторы - неудовлетворенность от работы минимальна. Если присутствуют только мотивирующие факторы - сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить. Если обе группы факторов присутствуют - работа приносит максимальную удовлетворенность. Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности. По нашему мнению, если рассматривать данную теорию применительно к нашей российской действительности, то можно смело утверждать, что основным мотивирующим фактором выступает именно заработная плата. Вместе с тем сама идея о разделении различных рабочих факторов достаточно продуктивна и может использоваться организациями при разработке систем мотивации.

Следующим важнейшим кадровым решением должно стать определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что организация может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать

сложные программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Однако существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой организации. На наш взгляд, создание имиджа компании является серьезнейшим мотивирующим фактором, причем тем фактором, который влияет на мотивацию работника априори, то есть еще до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в организации. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует четкие, ясные, известные далеко за ее пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой организации, ощущать себя ее частью. Работа в известной организации с хорошей репутацией служит для человека подтверждением личной успешности. При этом топ-менеджер привлекает еще и бренд сильного лидера - главы компании, с которым интересно сотрудничать. Поэтому для любого работодателя важно не только формировать благоприятный имидж на внешнем рынке для привлечения лучших профессионалов, но и уделять внимание внутреннему пиару, повышая ценность бренда в глазах своего персонала. Каждый сотрудник должен не только видеть стратегию развития бизнеса, но и четко понимать, каким образом его деятельность связана с общими целями компании. Кстати, грамотный внутренний пиар предполагает и правильную подачу различных стимулирующих программ, действующих на предприятии. Иначе затраты работодателя на дополнительные стимулы и знаки внимания будут восприниматься персоналом как нечто само собой разумеющееся и потому не имеющее особой ценности. Таким образом, создание «корпоративного духа» становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри организации. Как отмечают HR-специалисты, все чаще при поиске идеального места работы сотрудник обращает внимание на благоприятный психологический климат в коллективе. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если компания не заботится об этом, ее работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьезнейшей задачей мотивации. Когда речь идет о мотивации, мы должны честно признаться себе, что в компании, где зарплата (независимо от ее размеров) ниже среднерыночной для отдельных категорий специалистов, или не

соответствует прожиточному минимуму, где отсутствует организационная культура и порядок, где нагрузка на персонал превышает разумную, то есть в компании, где не созданы условия для нормальной работы, никакая система мотивации не даст долгосрочного эффекта. Скорее на повестку дня должен ставиться вопрос об устранении основных демотивирующих факторов. Таким образом, прежде чем выстраивать систему мотивации, имеет смысл сначала устранить демотивирующие факторы, возможно присутствующие в данной организации. Многие из них лежат на поверхности - крик и грубость начальства, хаос, отсутствие понимания ответственности и полномочий.

И, наконец, средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать, прежде всего, на тех предприятиях и в тех отраслях, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Проблема низкой информированности персонала организации является в условиях кризиса первостепенной, так как реальную угрозу устойчивости компании представляет дезориентированный коллектив. Поток негативной информации, транслируемый средствами массовой информации и неутешительные прогнозы аналитиков, способствуют возникновению ощущения незащищенности у сотрудников организаций, и, в конечном счете, могут сказаться на производительности их труда. Страх перед неопределенностью, опасения потерять работу способны разрушить даже сплоченный коллектив, спровоцировав у отдельных работников явление девиации или стресса. Дезинформированность, отсутствие обратной связи, неуверенность в завтрашнем дне — все это не оставляет возможности полноценно трудиться. Поэтому, в условиях кризиса, работе с информированием персонала должно уделяться основное внимание. Вне зависимости от выбранной стратегии развития необходимым элементом кадровой политики, направленной на стабилизацию морального климата, является открытое информирование сотрудников о текущем положении дел в

организации и планируемых антикризисных мерах. В ситуации кризиса люди как никогда нуждаются в определенности и уверенности в том, что руководство имеет план действий. Объективная информация о текущей ситуации в организации и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Напротив, утаивание информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе. Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой предназначена.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что мотивационная политика организации должна включать в себя следующую систему мероприятий, подкрепленную соответствующими кадровыми решениями:

На первом этапе проводится анализ мотивационных предпочтений персонала организации путем письменного опроса работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. Это позволяет оценить эффективность применяемой системы стимулирования в целом по организации и в индивидуальном аспекте. На втором этапе необходимо разделить персонал на группы, в зависимости от основного мотивационного фактора, для формирования последующего дифференцированного подхода к индивидуальным методам мотивации. На третьем этапе происходит определение тех форм стимулирования персонала, использование которых принесет ей реальную прибыль. На четвертом этапе, путем опроса и интервьюирования работников, диагностируются демотивирующие факторы, присутствующие в организации. На пятом этапе принимается комплекс кадровых решений, направленных на устранение существующих факторов демотивации. На шестом этапе особое внимание необходимо уделить формированию имиджа организации, для отождествления трудовой деятельности каждого индивидуума с общими целями компании. На седьмом этапе желательно применение элементов патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, с целью создания общей философии организации. На восьмом этапе принимаются все возможные меры, направленные на создание благоприятного психологического климата внутри компании. На девятом этапе необходимо создание системы обратной связи и информирования персонала о текущем положении дел в организации. На десятом этапе пробной эксплуатации, новая мотивационная политика организации отрабатывается, все нестыковки между подсистемами, обеспечивающими работу системы стимулирования,

устраняются. Основные этапы формирования мотивационной политики организации показаны на *Рис.2*.

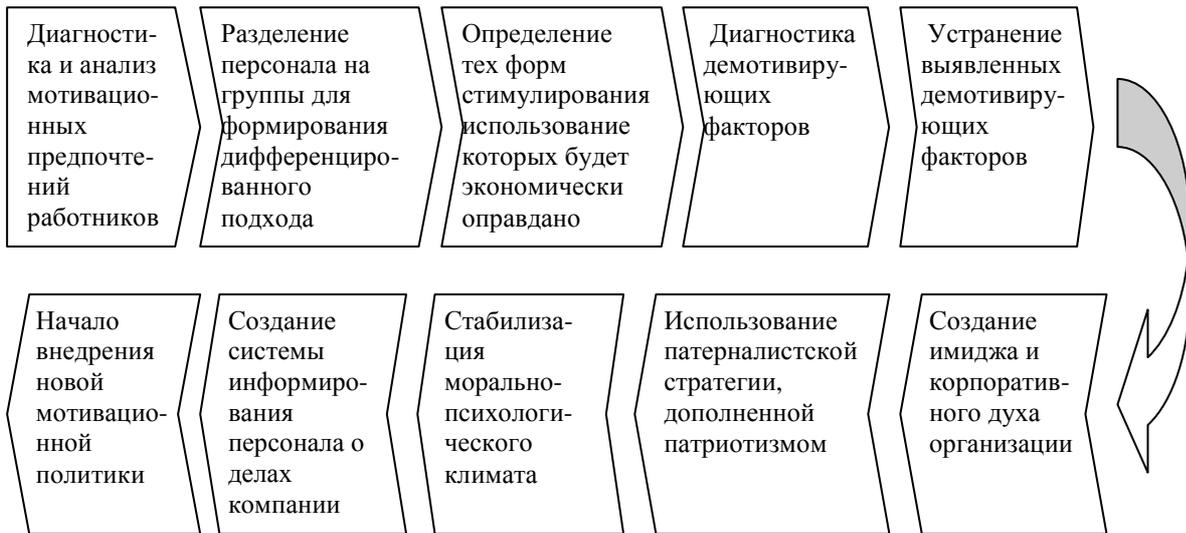


Рис. 2. Основные элементы формирования мотивационной политики организации.

В зависимости от ситуации в организации на момент начала разработки мотивационной политики, масштабов изменений в существующей системе мотивации и общего стиля управления персоналом, предлагаемая последовательность шагов может изменяться, ряд шагов может быть пропущен, однако общий подход к разработке и внедрению должен сохраняться в любом случае.

4. Значение кадровых решений в управлении организационной культурой.

В настоящее время не вызывает сомнений факт политической, экономической и культурной интеграции, происходящей в процессе глобализации в современном мире. Процесс глобализации, охвативший сегодня все сферы жизни во всем мире, не оставил в стороне и Россию. Мы сотрудничаем в международных политических, экономических и профессиональных организациях, участвуем в международных форумах и конференциях, работаем в многонациональных компаниях, обмениваемся опытом в производственной и профессиональной сферах.

Понятие «культура» необходимо для восприятия поведения людей в целом, во всем мире и внутри отдельно взятой страны. Представление о том, что такое культура, уходит корнями в такие науки, как социология, психология, антропология. Эти науки исследуют человеческое поведение и взаимосвязь между человеком и его поступками, с одной стороны, и между человеком и окружающей средой (социальной, географической, культурной, производственной и т. д.) — с другой.

Культура представляет собой некий способ приспособления к окружающей среде. Обычаи, традиции, общепринятые нормы поведения, необходимые для выживания и развития, передаются в каждом народе из поколения в поколение. Со временем люди уже не отдают себе отчета в происхождении того набора представлений и ценностей, которым они владеют, и последующие поколения воспринимают унаследованную информацию как нечто само собой разумеющееся, как данное, как непоколебимую истину. Общество создает свои табу и ценности, приучая людей отличать поощряемые им способы поведения от поступков не рекомендуемых, или запрещенных. Культура влияет, и сама находится под влиянием любого проявления человеческой жизнедеятельности. Люди вырастают и воспитываются в обществе, руководствуясь его порядками, и культурно запрограммированный мозг индивида обычно блокирует (не принимает), игнорирует то, что противоречит принятой и признанной в данном обществе системе ценностей. Культура облегчает социальные взаимодействия, предоставляя готовые решения проблем и устанавливая модели взаимоотношений.

Организационная, или корпоративная, культура как одна из форм проявления культуры общества создается и действует по тем же законам, что и любая другая социальная культура, но отличается своими особенностями. Совершенствование корпоративной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования организаций. Только в последние годы корпоративную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания управления

компанией. На наш взгляд, можно выделить три типичных ситуации, иллюстрирующих актуальность проблемы корпоративной культуры: слияние, поглощение одних предприятий другими; стремительное развитие предприятий новых сфер бизнеса; создание и функционирование зарубежных фирм на российском рынке.

На Западе давно поняли, что основой жизненного потенциала организации является организационная культура: то, ради чего люди стали членами одной компании; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что, плохо. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе. В нашей же стране необходимость изучения и управления корпоративной культурой наступила не так давно. А недостаточность методической и теоретической проработки данного вопроса отечественными специалистами сокращает возможности в практическом плане осуществлять управление развитием корпоративной организационной культуры посредством применения отлаженного механизма кадровых решений. Однако следует отметить, что в конце 20-го столетия, в связи с активным вовлечением России в процессы глобализации и международной экономической интеграции, созданием совместных предприятий и выходом на зарубежные рынки, уплотнением контактов и ускорением темпов общения, проблемы корпоративной культуры стали завоевывать внимание российских ученых. Появились диссертационные работы³⁹, монографии⁴⁰, статьи⁴¹, учебники и учебные пособия⁴², освещающие тот или иной аспект такого емкого понятия, как корпоративная культура. Причиной возникновения интереса к этой проблематике стал тот факт, что как ученые, так и консультанты в области бизнеса пришли к выводу о том, что организационная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели компании. Это мнение сложилось в результате следующего⁴³:

- Произошли изменения в структуре и характере организаций. Процессы деструктуризации и децентрализации, возникновение самоуправляемых бригад (self-managed teams) на различных организационных уровнях уменьшили важность и необходимость ежедневного контроля руководством

³⁹ Заржевский С.Г. Организационная культура в современной России: Автореф. дис. канд. филос. наук. М., 1997. – С. 10-12.

⁴⁰ Клещев А.Г. Развитие корпоративной культуры предприятия. Кострома: Об-во «Знание», 1999., Сухарев В.А. Мы говорим на разных языках. М., 1998. – С. 62-65.

⁴¹ Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. Организационное поведение: проблемное видение. Екатеринбург: РИО ИПК УГТУ, 1999., Рева В.Е. Теория организации и организационное поведение. Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2000. - С. 180-189.

⁴² Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 1999., Кузин Ф.А. Культура делового общения. М., 1997., Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М.: ЮНИТИ, 1998. - С. 114-120.

⁴³ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002.- С. 77-79.

компании и увеличили значимость организационной культуры – того фундамента, который скрепляет и удерживает организацию как единое целое. Становится очевидным, что организации с сильной корпоративной культурой просто не нуждаются в развитой бюрократической иерархии и системе контроля. Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть «уверена», что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями.

- Все изменения в организационном мире в последнее время указывают на важность не просто сильных корпоративных культур, а гибких, способных приспособиваться к новым условиям. При этом второе качество часто оказывается важнее первого.

- Основываясь на своем личном жизненном опыте, своем представлении о роли и месте данной организации в мире, природе человеческих отношений, практике менеджмента и т. д., руководство вырабатывает основные принципы управления ее организационной культурой, и передает их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов, действующих как скрыто, так и открыто.

Можно выделить следующие пять первичных механизмов⁴⁴:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Управление культурой - это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать формирование новой культуры, усиление или ослабление существующей культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры. Независимо от стадии развития организации, руководство может управлять культурой двумя способами. Первый – идет сверху, руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Применение второго способа начинается с нижнего уровня, большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации и требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. Специально обученные менеджеры должны управлять культурой организации посредством манипулирования символами, ритуалами, эмблемами, дизайн, лозунгами, а также созданием и выработкой

⁴⁴ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002 - С. 92.

образцов поведения. Для успешной работы менеджер должен обладать тремя видами умений⁴⁵:

- техническими (умение использовать методику, технические приемы и оборудование, необходимое для выполнения работы);
- концептуальными (умение видеть свою организацию как систему взаимодействующих и взаимосвязанных подсистем);
- психологическими (умение использовать людей наилучшим образом путем мобилизации в них собственных внутренних резервов).

На наш взгляд, наиболее важным из этих умений является последняя компетенция. Персонал составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но, в то же время, исключительно ответственное и важное для перспектив организационного развития. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими. Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в процессе управления кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

Задачи формирования (развития) культуры организации, по нашему мнению, можно свести к следующим элементам социального взаимодействия, представленным на *Рис.3*.

⁴⁵ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002 - С. 99.



Рис.3. Задачи формирования организационной культуры.

По нашему мнению, при принятии решений, направленных на формирование и управление культурой организации, необходимо учитывать следующие существенные признаки, отражающие ее специфику:

- многоуровневость, этот признак требует создания организационной культуры нескольких уровней управления, таких как, государственный, корпоративный, отраслевой, уровень технологической цепочки, уровень отдельного предприятия.

- многогранность, многоаспектность, которая означает, что культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

- многопотоковость, которая заключается в том, что деятельность организации разбивается на потоки, каждый из которых является объектом управления. В частности, в рамках фирмы могут действовать финансовый поток, информационный поток, кадровый поток.

- масштабность, заключающаяся в применении как можно большего числа однотипных универсальных методов управления культурой на различных уровнях и в различных потоках системы.

- синергизм, этот признак проявляется в многокритериальном управлении всеми уровнями и потоками объекта управления для достижения общих целей организации.

Можно порекомендовать следующие методы поддержания и развития корпоративной культуры:

- Определить объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. То, на что руководитель обращает внимание, и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

- Отработать реакцию руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и масштабы кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такое кадровое решение руководства

превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

- Обратить внимание на моделирование ролей, обучение и тренировку персонала. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные стороны организационной культуры.

- Определить критерии вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий, которые обычно привязаны к определенным образцам поведения, указывают на ценности, имеющие значение для организации. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Часто дифференцированное распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

- Сформировать критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Критерии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению существующей в организации корпоративной культуры. Так, например, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту.

По нашему мнению, в этом аспекте особенную важность приобретает система работы с кадрами. Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнить работу, которые при этом в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным. В процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. Кандидат, выяснивший при этом, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Тем самым отбор решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить их соответствие требованиям организации, а с другой - организация получает возможность отсеять тех из них, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности. У работников кадровой службы в этом контексте имеется своя уникальная задача, заключающаяся, на

наш взгляд, в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые действительно разделяют культурные ценности организации и следуют им в поведении, и тех, кто только внешне декларирует солидарность с ценностями и принципами. Чтобы достичь идентификации работников с компанией, нужно осуществлять целый комплекс последовательных мер для тщательного отбора кандидатов на работу. Подбираются следующие категории персонала: принимающий правила игры, готовый перенять правила игры, и являющийся носителем недостающих в компании ценностей и способный передавать их другим сотрудникам (это относится в первую очередь к менеджерам на ключевых позициях). Например, можно осуществлять подбор персонала и отбор в кадровый резерв на основе компьютерного диагностического прецедентного комплекса «Служба персонала». Для этого по основным профессиональным группам на основании объективных результатов выявляются и тестируются лучшие сотрудники с целью определения профессионально важных качеств (ключевых компетенций). Далее формируются основные и дополнительные параметры, влияющие на эффективность сотрудника и степень их проявления: клиентоориентированность; мотивация достижения; способность к работе в команд; обучаемость; инициативность; целеустремленность; стрессоустойчивость; значимость моральных норм и др. Степень приоритетности и проявления требуемых качеств сотрудника должна коррелировать как с основными ценностями организации, так и с особенностями корпоративной субкультуры того или иного структурного подразделения. На выявленный таким образом «идеальный профиль» специалиста накладываются результаты тестирования претендентов на должность, после чего выбирается либо приверженец ключевых ценностей организации, либо носитель недостающих ценностей. Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных структурах. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других. Принятые на работу сотрудники также подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые нацелены на то, чтобы новички задумались о существующей системе корпоративных ценностей и о том, смогут ли они их принять. Заключительным шагом в процессе принятия работником ценностей и принципов является внутриорганизационное признание и продвижение тех из них, кто может служить ролевыми моделями для коллег. Продвигая таких сотрудников по службе или выдвигая их в кадровый резерв, организация побуждает остальных работников следовать их примеру. И, наконец, никуда не деться от необходимости высвобождения работников, игнорирующих корпоративные ценности и принципы.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что организационная культура представляет собой набор присущих всем членам организации поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые формируются создателями организации и получают поддержку, а также подвергаются изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации. Организационная культура - комплексное явление. Нет какого-то одного события, которое порождает культуру, она создается в результате множества социальных взаимодействий, наложенных на индивидуальный жизненный опыт, меняющийся со временем. Важно помнить, что она создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. В поддержании и укреплении организационной культуры наиболее важную роль играют многие факторы: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена, социализация или аккультурация. Аккультурация как приобщение к культуре и климату определенного организационного окружения отражает одно из основных свойств любой культуры.

Организационная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; вызывает чувство общности всех членов организации и усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей. Корпоративная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения и восприятия, с точки зрения данной организации. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации. Сильная и монолитная организационная культура является необходимым атрибутом успешной компании, поскольку она объединяет сотрудников, которые отождествляют себя со своей организацией и стремятся к достижению единой цели совместными усилиями. В такой компании ключевые корпоративные ценности разделяются всеми членами организации, доминирующая культура сильно влияет на поведение сотрудников, исчезает необходимость в высокой структуризации и формализации деятельности компании, снижается текучесть кадров. Для сохранения эффективной организационной культуры важно, чтобы субкультуры организации, выражающие порой альтернативные, а зачастую дополнительные, узкопрофессиональные ценности, не перерастали в контркультуры, которые вступают в конфликт с доминирующей культурой.

Заключение.

Социальное взаимодействие – один из приоритетных предметов социологического анализа. Основы изучения проблематики социального действия и взаимодействия заложены в трудах зарубежных и отечественных классиков социологической теории. Социальное взаимодействие базируется на совместном участии субъектов рынка труда в сложной, подвижной структуре социальных отношений, задавая способы реализации совместной деятельности и формируя определенные модели поведения, в том числе и способы принятия кадровых решений.

Основой практики принятия кадровых решений является общая универсальная схема принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений состоит из нескольких основных этапов, которые в своей совокупности образуют универсальную базовую схему. Данная схема применима ко всем управленческим решениям, в том числе и кадровым, хотя кадровые решения имеют свои специфические особенности в силу уникальности объектов и субъектов принятия этих решения.

При принятии кадровых решений необходимо учитывать большое количество разнообразных факторов, в том числе и таких как: стратегия управления организацией, жизненный цикл организации, размер организации, ее финансовое положение и организационная культура.

Особое место среди многообразных кадровых решений занимают решения, связанные с мотивацией персонала, а также с организационной культурой организации. Их значение для эффективности деятельности любой организации сложно переоценить.

Учитывая важность кадровых решений для организации, целесообразно предложить ряд общих рекомендаций по повышению качества принимаемых кадровых решений:

1. Цели и задачи кадровой работы должны быть четко определены и не должны противоречить друг другу.

2. Критерии оценки решений и их приоритеты должны быть, по возможности, количественно измеримы, что облегчает оценку различных вариантов и выбор альтернативного решения.

3. Критерии оценки и их приоритеты должны быть относительно постоянны. Если принятие решения пролонгировано во времени, необходимо своевременно внести корректировку в набор основных критериев и осуществить переоценку их приоритетов.

4. Специалисты, принимающие кадровые решения, должны обладать полным набором компетенций для определения и качественного анализа всех возможных вариантов решения проблемы, профессиональными знаниями и навыками для выбора наиболее эффективного решения и для последующей оценки его экономических и социально-психологических последствий.

Список литературы.

1. Бергер, П., Луман, Т. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания. Пер. [Текст] / П. Бергер, Т. Луман. – М., Московский философский фонд, 1995. – 322 с.
2. Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. [Текст] / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990. – 804 с.
3. Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Н.Л.Виноградова. – Волгоград: Б.и., 1999. – 156 с.
4. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков. – М., Дело и сервис, 2005. – 544 с.
5. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для ВУЗов [Текст] / Л.Джуэлл - СПб. Издательство Питер, 2001.-720 с.
6. Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. Организационное поведение: проблемное видение [Текст] / О.Н. Дунаев, Ф.С. Исмагилова. - Екатеринбург: РИО ИПК УГТУ, 1999. - 350 с.
7. Заржевский С.Г. Организационная культура в современной России: Автореф. дис. канд. филос. наук. [Текст] /С.Г. Заржевский.- М., 1997.- 25 с.
8. Карташова, Л.В. Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности: Дис.... д-ра экон. наук [Текст] / Л.В. Карташова. – М., Б.и., 2001. – 296 с.
9. Клещев А.Г. Развитие корпоративной культуры предприятия. Кострома: Об-во «Знание», 1999., Сухарев В.А. Мы говорим на разных языках. [Текст] / А.Г. Клещев.- М., 1998.- 210 с.
10. Ковалевский, М.М. Сочинения. В 2 т. [Текст] / Отв. ред. А.О. Бороноев – СПб., Алетейя, 1997. – Т.1 – 267 с.
11. Константинов, С.А. Пространство регионального рынка труда в динамике социальных процессов: Автореф. дис. ... д-ра социолог. наук [Текст] / С.А. Константинов. – Саратов: Б.и., 2007. – 39 с.
12. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: Экономика, 1996 - 692 с.
13. Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с.
14. Ожегов, С.И. Словарь русского языка [Текст] / Под. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. – М., Рус. яз, 1988. – 750 с.
15. Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с.
16. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002.-110 с.

17. Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Институт востоковедения РАН, 1999 – 514 с.
18. Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Наука, 2003 – 525 с.
19. Сорина, Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: Монография [Текст] / Г.В. Сорина. – М., Гардарики, 2005. – 253 с.
20. Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с.
21. Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с.
22. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь/ [Текст] / Отв. ред. В.А. Ядов. – Спб., Наука, 2006. – 426 с.
23. Философский словарь. [Текст] / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975. – 496 с.
24. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М.: Изд-во «ЭКСМО», 110 с.
25. Хоманс, Д. Социальное поведение как обмен. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984.
26. Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала [Текст] / Е.Юртайкин // TopManager – 2002. - № 22.