

## Тема 12. Организация труда в современных компаниях

12.1 Общие тенденции и факторы изменений в организации труда

12.2 Характерные черты «обучающейся организации»

12.3 Модель «Организации высоких достижений» (ОВД)

### 12.1. Общие тенденции и факторы изменений в организации труда

#### Основные факторы

Усложнение современного производства, рост образовательного и профессионально-квалификационного уровня приводит к существенным сдвигам в системе ценностных ориентаций и трудовой мотивации работников. Все больший интерес в постиндустриальной экономике приобретают такие внутренние мотивы, как содержание труда, возможности творчества, предпринимательства, инициативы, перспективы продвижения по службе и повышения организационного статуса.

Среди *основных факторов*, оказывающих влияние на трудовую деятельность людей можно выделить следующие:<sup>1</sup>

1. Активное внедрение новых технологий, автоматизация и компьютеризация производства, повышение значимости инновационных и креативных аспектов в бизнесе, вызывающие качественные изменения в содержании труда. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, наукоемкому производству.

2. Быстрое реагирование на потребности рынка, конкретного потребителя и адекватное приспособление к изменяющимся условиям конкуренции.

3. Сокращение продолжительности периода от появления идеи, разработки товара до его выведения на рынок и реализации.

4. Сокращение издержек производства за счет оптимизации размеров организации и уменьшения управленческого персонала.

5. Переход от узкоспециализированного труда к коллективной деятельности, когда на практике опровергается постулат тейлористской модели управления, гласящий: «Максимизация прибыли достигается максимальным упрощением трудовых операций»; снижение роли физического труда и повышение значения концептуальных навыков, содержательной, творческой деятельности с проявлением инициативы, предприимчивости, самостоятельности.

Таким образом, современный работник – это профессионал, ориентированный на процесс, на задачу, на конкретного потребителя, а не просто работник-исполнитель, сконцентрировавший свое внимание на задании руководителя, на должностной инструкции, на «указаниях сверху». Новая модель

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление персоналом. М.: Юриспруденция, 2002. – С.146.

механизма управления персоналом может быть эффективной только в том случае, если она опирается на современные формы организации труда, которые побуждают работников к производительной, инновационной деятельности, создают условия для самореализации и самоутверждения людей как личностей.

Долгие годы (в период индустриализации или «эпоху модерна») совершенствование организации трудовых процессов основывалось на *функциональном* подходе, заключавшемся в усилении узкой специализации, развитии более углубленных навыков и опыта в выполнении специфических обязанностей по конкретному профилю деятельности. Теоретической базой традиционного подхода здесь является тейлоризм, согласно которому любая задача разбивается на простые составляющие, каждая из которых может быть выполнена одним рабочим при постоянном контроле сверху. Дробление рабочих процессов и углубленной узкой специализации называется процессом *дифференциации*. Наряду с этим процессом, в такой организации присутствует объективная потребность в *интеграции* этих узких специалистов и видов работ путем координации деятельности всех структурных специализированных подразделений и специалистов организации. (Это один из важнейших принципов управления, включенный А. Файолем в его *четырнадцать основных принципов эффективного менеджмента*). Необходимость дифференциации и, одновременно с этим, постоянной интеграции работы подразделений и индивидуумов с целью достижения совокупного организационного эффекта по выпуску продукции с наименьшими затратами, привели к необходимости создания *линейно-функциональных и линейно-штабных организационных структур*, которые отличались детальной регламентацией, жестким контролем, неприятием творчества в работе («отсебятины»), поощрением исполнительства, четкой дисциплины.

Но раздробленность, фрагментарность трудовой деятельности, утомительный однообразный конвейерный ритм, задаваемый человеку машиной, жесткая регламентация и бюрократический порядок в работе, сдерживавших инициативу и творчество, вызывали недовольство характером труда и трудовых отношений, ставили психологические барьеры при внедрении инноваций. Следствиями такой организации труда явились: рост абсентизма, снижение качества продукции, забастовки, высокая текучесть кадров и другие негативные явления.

Поэтому в 60-70 гг. XX в. в развитых странах широкое распространение получили *«программы обогащения», гуманизации труда*. Цель этих программ – уничтожение монотонности и бессодержательности труда, объединение разрозненных элементов работы в коллективную инновационную деятельность. На фоне развития научно-технического прогресса, и особенно – внедрения в производство электронно-вычислительной техники, производства все расширяющегося ассортимента продукции, а затем и сферы услуг, классические линейно-структурные оргструктуры претерпевают серьезные изме-

нения. В них стали выделять («отпочковывать») подразделения, наделяемые значительной самостоятельностью в обслуживании нужд потребителей (продуктовый, географический принципы). В результате *родились дивизиональные* организационные структуры. Для решения отдельных целевых задач в компаниях также стали создаваться проектные и матричные организационные структуры. Во всех этих преобразованиях был глубокий смысл: создавались условия для «обогащения» трудового процесса, для предоставления людям возможности максимального раскрытия своего профессионального и личного потенциала в достижении организационных целей, для быстрого реагирования на меняющийся спрос, потребности рынка, вкусы, моду и т.п.

В эти же годы на Западе возникает острый интерес к теории и практике *групповой и командной работы*. Позже, к началу 80-х гг., появляется практика формирования такого управленческого феномена, как «*Управление проектами*».

В СССР всегда уделялось внимание практике групповой работы и того, что на Западе называли «командной работой». Существовала управляемая государственной идеологической машиной мощная система воспитательной работы, привнесившая в массовое сознание ценности коллективизма, сотрудничества, взаимопомощи, в противовес жесткой конкуренции и индивидуализму работников на предприятиях Западе. К примеру, многочисленные ударные стройки 60-80-х гг. в СССР – это не что иное как «Мир проектов», то, что относят на Западе к категориям делового менеджмента, называвшегося «Управление проектами». У типичного советского работника, прославляемого официальной пропагандой, «личное» было на втором плане, а на первом – интересы производства. Государство как всеобъемлющий собственник всех предприятий, работнику постоянно недоплачивало. Развитием энтузиазма и трудового героизма оно стремилось «закрыть» многие огрехи централизованного планирования, распределительной системы и т.п.

В результате неудачно запущенного механизма «перестройки» в СССР и развала всей прежней политической, экономической, социальной системы государства, распадом хозяйственных связей и деградацией производственных организаций резко упали доходы населения. В условиях роста социальной напряженности, разгула криминалитета, слабой социальной защиты и несправедливой во многих случаях оплаты труда, обозначился заметный рост отчуждения труда. Труд в производственной сфере – в государственных, и в коммерческих предприятиях – потерял привлекательность. В условиях социально-экономического кризиса российские рабочие терпят монотонную, неинтересную, плохо оплачиваемую работу, тем не менее, пытаются добывать и таким образом средства к своему скудному существованию.

В постперестроечный период на российских предприятиях у наемного персонала стали преобладать «низшие» (первичные) потребности, материальные мотивы стали преобладать над вторичными (высшими) – духовными. Многие руководители современных российских предприятий не приемлют

«тонких» стимулирующих и мотивационных практик в работе с наемным персоналом, культивируя обедненный мотивационный механизм («метод кнута и пряника», а иногда просто «кнута»).

Но сегодня становится очевидным, что через совершенствование организации труда можно решить в современных российских организациях две взаимосвязанные задачи: *первая* – удовлетворить технологические и организационные требования стратегического развития фирмы, *вторая* – удовлетворить потребности индивида с точки зрения его мотивации, ценностей, устремлений. То есть, реформирование трудовой деятельности является эффективным способом разрешения противоречия между резко возросшим техническим и интеллектуальным потенциалом производства и низким уровнем реализации потенциала работников, сковываемых жесткими формами разделения труда и навязанным им условиями отчуждения от труда и руководства предприятий.

### Особенности групповой работы

Передовой зарубежный и отечественный опыт убеждает, что основой современной организации труда в деловых организациях являются *комплексные самоуправляемые группы (бригады)*. Рабочие группы – это сбалансированный состав работников, позволяющий эффективно решать поставленные задачи. *Групповая организация труда* базируется на следующих принципах:

- 1) небольшое количество людей, принадлежащих к различным сферам функциональной деятельности;
- 2) ориентация группы на единую цель и общие подходы к ее реализации в результате совместной деятельности;
- 3) автономность деятельности и самостоятельность принятия решений в рамках компетенции и ответственности руководства для достижения поставленной задачи;
- 4) замена жестких вертикальных связей бюрократического типа гибкими горизонтальными связями, развитие самоуправления;
- 5) групповая мотивация на основе гибкой системы стимулирования в зависимости от конечных результатов работы;
- 6) сильная организационная культура, основанная на взаимопомощи, партнерстве, доверии, лояльности;
- 7) активная позиция руководителя – лидера группы;
- 8) комплиментарность социальных и профессиональных ролей в группе.

Современные отечественные рекламные, консультационные компании сегодня являются наилучшей моделью организации групповой деятельности. Большая часть работы в таких фирмах выполняется многофункциональными рабочими группами, которые используют комплексное творчество для удовлетворения нужд и конкретных потребностей. Сотрудники таких компаний часто являются инициаторами работы, создают новые проекты, находят кли-

ентов и создают систему сотрудничества с другими фирмами. Функциональные подразделения в таких фирмах практически отсутствуют, вся работа организована вокруг рабочих групп, между которыми устанавливаются свободные деловые связи.

Хотя группы могут и порождать некоторые проблемы – например, социальное иждивенчество (социальная лень, «фрирайдинг» – бесплатный проезд) отдельных членов группы. Это происходит из-за двух причин: индивидуальный вклад «социальных иждивенцев» менее заметен на фоне группы; они предпочитают смотреть, как окружающие несут на себе рабочую нагрузку. Но существует ряд мер, позволяющих справляться с социальной ленью. Рекомендуется более четко определять роли членов группы; подбирать задания каждому члену группы в соответствии с его индивидуальными интересами; стараться повысить роль отчетности, определив индивидуальный вклад индивида в деятельность группы и пр.

### **Работа в команде**

Исследователи полагают, что есть отличия в жизнедеятельности «рабочих групп» (или «автономных рабочих групп») и того явления, которое стали называть в конце 80-х гг. XX в «командной работой» («командой»). Сходство между рабочей группой и командой заключается в росте ответственности, полномочий и понимании того, что все члены группы внесли свой вклад в ее достижения. Сторонники автономных рабочих групп стремились к повышению качества условий работы посредством расширения спектра рабочих заданий (углубление содержания работы) и обеспечения соответствующих социальных условий для их выполнения. В понимании «командной работы» (команды) акцент ставится на более высокое качество выполнения работы, основывается на росте гибкости и коммуникации внутри команд, большей ответственности за выполнение рабочих заданий и преданности целям команды<sup>2</sup>.

В команде недопустима «социальная лень» («социальное иждивенчество»). Каждый член команды несет ответственность за работу всей команды, а не только за свою собственную (индивидуальную). Команда стоит на первом месте, а индивид на втором. Все, что делает член команды, должно служить задаче выполнения командных целей, а не индивидуальных планов. Некоторые ученые считают, что команды помимо других характерных свойств, состоят из людей с взаимодополняющими квалификациями, совместно выполняющими лидерские роли и при этом несущие ответственность друг перед другом. Люди в команде преданны друг другу и целям команды. Причем преданность возникает, когда работники принимают участие в определении спо-

---

<sup>2</sup> Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело и Сервис, 2004. – С.363-364.

собов достижения целей и имеют полномочия принятия решений внутри команды, а не когда они зависят от внешнего руководства.

Команды различаются организационно: временные, постоянные. Они различаются по взаимозаменяемости членов и задачам, по широте задач или функциям, выполняемым в команде. Многие свойства команд (и командной работы) культивируют в системе менеджмента, называемого «управление проектами». Виды команд: производственная бригада или бригада обслуживания; кросс-функциональная управленческая команда; команда для решения задач; функциональная команда

1) *Производственная бригада или бригада обслуживания*. Подобные команды часто называют самоуправляющимися командами или самоуправляющимися рабочим бригадами. Как правило, им дается право утверждать бюджет бригады, заказывать необходимые ресурсы в пределах бюджета, организовывать необходимое обучение, выбирать новых членов команды, планировать производство для выполнения поставленных задач, составлять графики отпусков и работ за отсутствующих, распределять работу внутри бригады.

2) *Кросс-функциональные управленческие команды*. Они отличаются от предыдущего типа: их члены продолжают выполнять другие роли в организации. Функциональные подразделения организации направляют работников в проектную группу на условиях полной или частичной занятости. В действительности многие такие команды могут быть виртуальными – хотя их члены и работают в тесном сотрудничестве, но редко собираются вместе. При создании кросс-функциональной команды подразумевается, что каждый ее член приносит с собой знания своего функционального подразделения и посвящает себя работе над совместным проектом (продуктом), вырабатывая с другими членами команды общий язык и преодолевая границы отделов. То есть, здесь используется матричная форма командной работы.

3) *Функциональные команды*. Такие команды состоят из представителей одного функционального подразделения. Например, секция профобучения в службе персонала может быть названа командой по профподготовке; персонал, отвечающий за продажи компьютеров в определенном районе города или области, может быть назван командой по продажам в по данному району, и т.д

4) *Команды для решения проблем*. Эти команды могут быть функциональными или кросс-функциональными. Функциональные команды часто существуют в виде «кружков качества», в которые работники систематически собираются для решения проблем производства и качества. Другие функциональные команды состоят из специально отобранных людей, работающих над самым важным проектом отдела, подразделения. Кросс-функциональные команды для решения проблем (в отличие от кросс-функциональных управленческих) создаются не для управления, а для сбора и анализа данных для понимания характера проблемы, а также для решения определенных проблем

организации и существуют короткое время, до тех пор, пока проблема не будет решена.<sup>3</sup>

### **Структурные изменения в организациях**

Изменение структуры вызывает изменение роли и места работников в организации, содержания их труда, системы взаимоотношений, как по горизонтали, так и по вертикали. Если в традиционной иерархической структуре управления все функции четко регламентированы, каналы информации строго фиксированы, состав персонала, как правило, стабилен, то в современных организациях, например, наблюдается процесс размывания установившихся организационных рамок. Деятельность работников чаще всего определяется не только директивами вышестоящего руководства и рамками должностных инструкций, а целым рядом новых факторов, отражающих характер деятельности организации как открытой системы.

Все больше расширяется проникновение рыночных механизмов во внутрифирменную систему управления, оказывая воздействие на поведение сотрудников, на их взаимоотношения с потребителями, партнерами, поставщиками.

Сегодня появляются структуры организаций типа «перевернутой пирамиды», когда «вымывается» среднее звено управления, а высшее руководство обслуживает потребности линейных работников, которые непосредственно работают с клиентами. Менеджеры по связи с клиентами разрешают все проблемы по удовлетворению запросов потребителей, имея доступ к информационным системам, располагая соответствующими полномочиями. В этих организациях руководители обеспечивают свой персонал необходимыми ресурсами, анализируют конъюнктуру рынка, занимаются обучением. Главным действующим лицом внутри организации становится ее работник, а вне ее – потребитель. Такие структуры могут использоваться там, где работают высоко квалифицированные специалисты, способные действовать независимо и самостоятельно удовлетворять потребности клиентов. Прежде всего это относится к организациям здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число профессионалов, работающих самостоятельно, при поддержке обслуживающего персонала.

Современные тенденции «заката» бюрократических организаций и развития сетевых, и т.н. «обучающихся организаций» на основе самоуправляемых групп, гибких горизонтальных структур, межфункциональных квалификаций, оказывают прямое воздействие на содержание труда, уровень компетентности и мотивации работников.

---

<sup>3</sup> Там же, с.366.

## Влияние современных информационных технологий

В последние десятилетия совершенствование форм трудовой деятельности связано с активным развитием информационных технологий и компьютеризации всех сфер хозяйственной деятельности. Построение локальных и глобальных телекоммуникационных сетей (особенно, Интернета) меняет в целом систему управления деловой организацией, когда на место бюрократии с присущими ей автократическим управлением, иерархичностью, жестким разделением труда приходит во многих отраслях экономики, так называемая *«адхократия»*. Она характеризуется управлением на основе участия, высокой степени свободы в действиях работников и их высокой квалификации, творческого, инновационного подхода и высокой степени ответственности за результаты своей деятельности, преобладанием неформальных и горизонтальных связей в коммуникациях подразделений и индивидов. Наиболее эффективен *адхократический тип организации* для научно-внедренческих и опытно-конструкторских предприятий.

Широкое распространение в последние годы *дистанционного* типа некоторых видов работ вне помещения фирмы предполагает оснащение на дому у работника комплексного терминала, включающего компьютерную систему, видеотелефон, факс и электронную почту, подключенную к компьютерной сети предприятия. По одному из свидетельств, затраты фирмы (США) на оборудование одного рабочего места в режиме *телеработ* составляет в среднем 375 долларов в квартал. Но, по расчетам, для фирмы это выгоднее, чем деятельность работника в условиях офиса (с учетом административных расходов, коммунальных услуг и т.д.).

## Разделение должностей и временная рабочая сила

Начиная с 90-х гг. на предприятиях развитых стран (и уже в России) получает распространение и активно внедряются такие формы организации трудовой деятельности, как разделение должностей, гибкая занятость, гибкий рабочий день.

*Разделение должностей* – это действенный способ найма ценных работников (чаще всего женщин с детьми) и закрепления их в штате, когда они не могут или не хотят работать полный день. Каждый, кто работает по принципу «разделения должностей» делит заработную плату, но при этом имеет те же социальные блага, что и работники с полным рабочим днем.

Использование *временной рабочей силы* выгодно для реализации конкретного проекта в ограниченном отрезке времени (периоде). Временные сотрудники не числятся постоянно в штате и работают по краткосрочным индивидуальным договорам (контрактам). Такая тенденция сокращения состава постоянных сотрудников характерна для творческих, инновационных организаций.

## Концепция интрапренерства

Эта концепция получила название от двух слов: «антрепренерство» – предпринимательство и «интре» – внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов, творцов. В качестве интрапренеров могут выступать инженеры, рабочие, ученые, менеджеры, которые не только «генерируют» идеи, но и организуют их реализацию. Но главное, что отличает предпринимательскую организацию, это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, кадровую политику, стиль руководства.

Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие – все это побуждает работников к самореализации, новаторству, сотрудничеству в рамках собственной организации.

Еще одной важной особенностью интрапренерства является ориентация на демократический, а не принудительный механизм управления, базирующийся не только на опыте и интуиции предпринимателей - индивидуалов, а на *бизнес-стратегию* фирмы и ее организационную культуру.

Нацеленность менеджмента на развитие внутрифирменного предпринимательства потребует перестройки организационной структуры, так как предпринимательские проекты, как правило, реализуются на основе создания межфункциональных самоуправляемых групп. Например, в структуре организации обособляются организационно-предпринимательские единицы, венчурные группы, отделы нововведений, бизнес-инкубаторы, деятельность которых не сковывается регламентированными полномочиями и строгими иерархическими связями. Им предоставляется свобода и самостоятельность в производственной и экономической деятельности, право распоряжаться определенной частью получаемой прибыли. В результате предприятие можно рассматривать как совокупность автономных самоуправляемых предпринимательских групп, независимых «мини-фирм». Эти «мини-фирмы», с одной стороны, выступают как конкуренты в борьбе за ограниченные ресурсы и укрепление собственных позиций внутри организации, с другой – являясь частями целого, объединяются в борьбе с внешними конкурентами. Таким образом, организационно-предпринимательские единицы связаны с разными функциональными и линейными подразделениями фирмы для совместного участия в реализации корпоративной стратегии, инновационных проектов.

Итак, *важнейшее условие внутрифирменного предпринимательства* – это создание автономных организационных подразделений, ориентированных на решение конкретных задач и материализацию новых, подчас рискованных проектов, идей. Для этого данным подразделениям предоставляется:

1) свобода в распоряжении финансовыми и материально-техническими, информационными ресурсами;

2) распоряжение частью прибыли от реализации удачного проекта.

Одной из актуальных задач проблем интрапренерства является измерение финансовых результатов. В том случае, когда проект полностью независим, не пользуется производственными мощностями предприятия и работает на внешний рынок, проблема измерения его прибыльности сводится лишь к установлению приемлемо низких уровней отчислений на покрытие корпоративных накладных расходов. Если же новая предпринимательская единица пользуется услугами предприятия (например, сбытовой сетью), то финансовые взаимоотношения со своими партнерами строятся на основе трансфертных цен. При этом, если фирма заинтересована в поддержании предпринимательского проекта, то трансфертные цены могут искусственно занижаться административными методами со стороны руководства предприятия.

В таблице 12.1 показано соотношение типов организационных структур и особенностей управления человеческими ресурсами организаций:

Таблица 12.1

Типы организационных структур и особенности управления персоналом

Тип организационной структуры	Принципы (особенности) управления человеческими ресурсами
Иерархические, бюрократические структуры (единоначалие и внешний контроль)	Вертикальные коммуникации «сверху вниз». Узкая специализация. Ограничение инициативы и самостоятельности. Исполнительность
Проектные, матричные, адаптивные структуры (сочетание централизации с децентрализацией)	Горизонтальные, межфункциональные связи. Коллективная групповая деятельность. Партнерство и сотрудничество. Ориентация на клиента. Инициатива и ответственность. Вовлечение в управление
Сетевые, виртуальные структуры (сокращение среднего звена управления)	Самоуправление и самоконтроль. Горизонтальные и обратные связи. Ориентация на потребителя, клиента. «Политика вознаграждений»

## 12.2 Характерные черты «обучающейся организации»

Интерес к обучающимся организациям вырос в связи с необходимостью поддерживать конкурентоспособность, так как обучение считается единственным способом достигать и удерживать конкурентное преимущество. Некоторые зарубежные авторы считают, что «обучающаяся организация» – это скорее «мечта», чем практическая программа, и дали ей такое определение: «Это организация, которая способствует обучению своих сотрудников и постоянно изменяется».<sup>4</sup> И далее говорится, что, хотя некоторые прагматичные

<sup>4</sup> Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен. Управление человеческими ресурсами. – М., 2004. – С.327.

определения обучающейся организации выделяют индивидуальное обучение, поддержку обучения и саморазвитие, обучение в организации значит больше, чем просто сумма индивидуальных обучений. Только когда индивидуальное обучение воздействует на других и взаимосвязано с другими работниками, тогда сотрудники организации учатся вместе и постепенно начинают менять способы работы. Таким образом, достигается взаимное изменение поведения, увеличивающее коллективное сознание, а не только индивидуальное.

Выделяют три уровня обучения организации (см. рис.12.1)

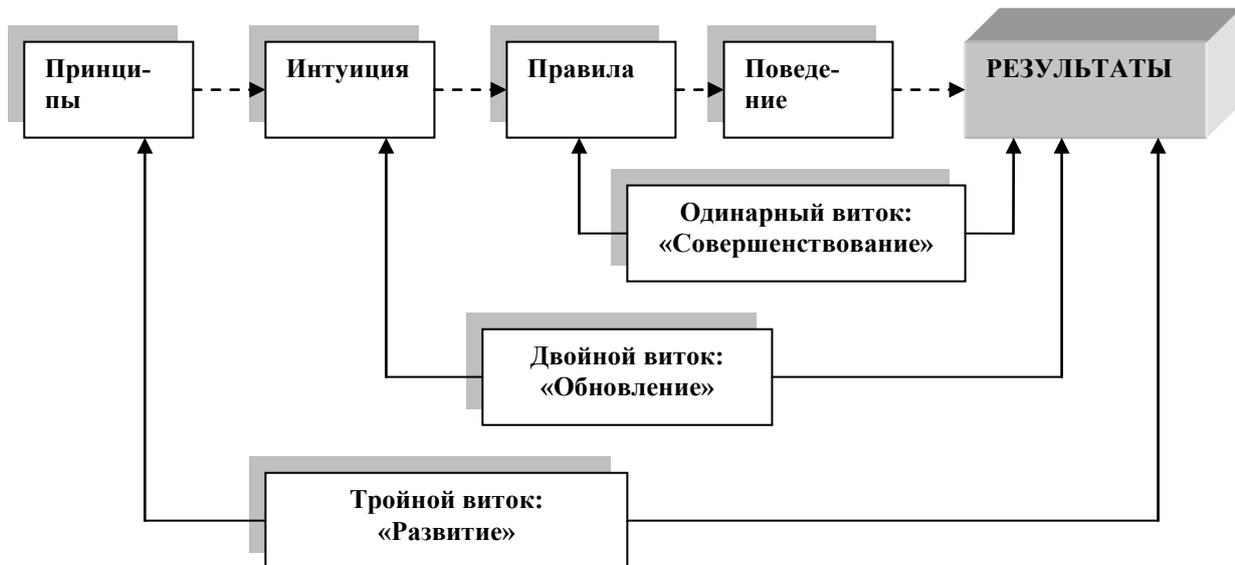


Рис.12.1 Три уровня обучения организации<sup>5</sup>

### Особенности обучающейся организации

Существует множество подходов к описанию характерных особенностей обучающейся организации. К примеру, некоторые авторы (ученый Педлер и др.) выделяют 11 качеств обучающейся организации (см. рис.12.2).

*Некоторые пояснения к рисунку:*<sup>6</sup>

1) Разработка стратегии, ее реализация, оценка и совершенствование специально формируются как средство для обучения. Процесс предполагает обратную связь.

2) Политика организации формируется с участием всех работников. Например, в японских компаниях перед принятием важных решений проводятся широкие консультации внутри компании.

3) Для информирования работников используются новые технологии. Оно необходимо, чтобы работники понимали, что происходит в компании.

<sup>5</sup> Там же, с. 330

<sup>6</sup> Там же, с.331-333.

4) Формирование процедур создания бюджета и бюджетного контроля происходит таким образом, чтобы способствовать обучению.

5) Внутренний обмен означает, что все внутренние подразделения организации являются поставщиками и потребителями по отношению друг к другу и при этом сотрудничают друг с другом, а не конкурируют.

6) Деньги не являются единственным средством вознаграждения. Рекомендуется обсуждать в коллективе альтернативные способы вознаграждения.

7) Опросы показали, что смогли приобрести знания менеджеры тех организаций, где имелись *проектные группы* и *временные структуры* и где поощрялось использование новых методов работы.

8) Существует необходимость сбора данных вне организации. Работники, поддерживающие контакт с поставщиками, потребителями и другим организациями, участвуют в сборе информации о внешней среде.

9) Межорганизационное обучение подразумевает проведение совместно с потребителями и поставщиками обучения, исследований и разработок.

10) Атмосфера обучения должна стимулировать экспериментирование и обучение на опыте.

11) В организации должны быть условия для саморазвития работников на всех уровнях. Для помощи индивидам в обучении должны быть созданы системы наставничества, консультаций, обратной связи и т.д.



Рис.12.2 Схема обучающейся компании

Существует и *другая версия* обучающейся организации. Питер Сендж выделяет пять параметров, необходимых для создания организации, способной к обучению. Он называет их «дисциплинами»:<sup>7</sup>

**1. Системное мышление.** Понимание взаимосвязей, способность видеть целое, а не часть, концентрирование внимания на процессах. Следует учитывать последствия каждого действия для других частей организации.

**2. Личное мастерство.** Подчеркивается необходимость непрерывного повышения квалификации и саморазвития каждого отдельного работника.

**3. Модели мышления.** Необходимо выявить, какие взгляды приняты в организации. Принятый способ мышления может помешать восприятию новых идей, и его можно изменить, только если все будут понимать его суть, а не когда он становится невысказанным, неосознанным.

<sup>7</sup> Там же, с.333-334.

**4. Общие представления.** Необходимо, чтобы сотрудники организации имели общее представление о целях – это позволяет сломать барьер недоверия.

**5. Групповое обучение.** Группы, или команды, – это микрокосмы в организации, там встречаются люди с разными взглядами, что, по мнению ученого, очень продуктивно.

*Очевидно, что обучающуюся организацию нельзя создать за один день и эту стратегию следует рассматривать как долгосрочную.*

### 12.3. Модель «Организации высоких достижений» (ОВД)

Типичное порождение качественно нового современного менеджмента для постиндустриальной экономики – модель «Организации высоких достижений» (ОВД). Она описана Дж. Шермерорном и его соавторами<sup>8</sup> (см. рис.12.3).



Рис. 12.3 Пять элементов высокоэффективной организации

По подобной модели выстраивается работа огромного числа современных предприятий постиндустриального мира. «Организация высоких достижений создается таким образом, чтобы развивать лучшее в людях и получать постоянные результаты. ...Вместо того, чтобы обращаться с людьми как с заменяемыми элементами непрерывно изменяющихся временных союзов, организация высоких достижений ценит людей выше всего. ...Основой организаций высоких достижений служит интеллектуальный капитал».

Авторы указывают, что для максимального использования интеллектуального капитала *организации высоких достижений* часто формируют работы

<sup>8</sup> Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 8-е изд. / пер с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб. : Питер, 2004. – С.46-64.

вокруг ключевых процессов – создают *рабочие группы* внутри этих процессов. А в отношении человеческих ресурсов они проводят политику, направленную на повышение гибкости, навыков, знаний и мотивации сотрудников. Одновременно с этим, особенностью организаций высоких достижений является использование меньшего количества уровней менеджмента.

Происходят и определенные изменения в самих способах деятельности менеджеров, которые придерживаются наименее директивного стиля руководства и делают упор на обучении, интеграции деятельности различных рабочих групп и облегчении их деятельности, чтобы те смогли лучше выполнять свою работу и удовлетворять запросы потребителей.

*Вовлеченность сотрудников* – это количество решений, принятие которых делегируется работникам. Участвующее использование вовлеченности сотрудников вытекает из понимания тех выгод, которые она может принести для выполнения работы. Исследования показывают, что продуктивность работников и различные аспекты их удовлетворенности деятельностью повышаются по мере возрастания степени вовлеченности.

*Самоуправляемые рабочие команды* – это команды или рабочие группы, которые уполномочены принимать решения, касающиеся планирования, производства и оценки работы. Во-первых, не вызывает сомнений важность опыта и знаний сотрудников, а во-вторых, по мере уменьшения размеров и реструктурирования организаций для повышения конкурентоспособности непрерывно растет потребность в сотрудниках, способных к самоуправлению.

*Интегрированные производственные технологии* делают основной упор на гибкости производств и обслуживания и включают в себя систему планирования работы и информационную систему. Ключевыми аспектами интегрированных производственных технологий обычно являются система «точно в срок» производства продукции или услуг; максимальное внедрение компьютеров в процесс разработки продукции или услуг, контроль оборудования в ходе производственных процессов; интеграция функций предприятия.

*Организационное научение* – это способ, с помощью которого организации адаптируются к окружающей среде и собирают информацию, необходимую для дальнейших изменений. Потребность в таком научении возникает потому, что традиционные организации с иерархической структурой не всегда успешно предвосхищают изменения окружающей обстановки или распространяют информацию среди подразделений, занимающихся изготовлением продукции, маркетингом и инжинирингом.

*Менеджмент тотального качества* (TQM – total quality management). Организация и все ее члены озабочены высоким качеством, постоянным улучшением и удовлетворением потребителей. Слово «качество» здесь означает, что *все задания выполнены правильно с первого раза*. Кроме того, требуется *непрерывное улучшение* на каждом рабочем месте. Менеджмент тотального качества требует: рабочие должны действовать *непосредственно влияя*

на потребителей и клиентов; действия линейных руководителей нижнего и среднего звена должны направляться на *поддержку* рабочих; топ-менеджеры должны четко формулировать миссию и задачи организации, намечать стратегию и использовать соответствующие ресурсы.

Исходя из описаний данной модели, основные особенности *организационной культуры* «Организации высоких достижений» (ОВД) мы можем представить следующим образом (см. таблицу 12.2).

Для *российских управленцев* представленная модель объективно представляет *значительный интерес* по следующим соображениям:

С начала кардинальной перестройки в России (распад СССР, смена политического режима и форм собственности) сформировались, вполне спонтанно, модели управления (менеджмента), свойственные *раннему периоду индустриального развития западной экономики (эпохи модерна)*. Сработал синергетический эффект саморазвития и самоорганизации в условиях множественных детерминирующих импульсов, во многих отношениях неустойчивой и агрессивной внешней среды.

Таблица 12.2

### Организационная культура промышленного предприятия типа «Организация высоких достижений» (ОВД)

<b>Основные базовые ценности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Философия общей судьбы»;</li> <li>- работа на общую результативность фирмы в заботе об интересах потребителя продукции, услуг;</li> <li>- готовность работы в структуре автономных групп (коллективизм на базе индивидуальной ответственности);</li> <li>- благоприятный морально-психологический климат;</li> <li>- благоприятные условия работы: оснащение рабочих мест, охрана и безопасность труда;</li> <li>- высокая оплата труда (различные формы материального и морального стимулирования);</li> <li>- возможность профессиональной самореализации;</li> </ul>
<b>Общая характеристика типа культуры организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сочетание типов: «рыночной» (главенствующая), «кланово-иерархической» и «адхократической»;</li> <li>- множественное субкультурное разнообразие (по национальному, религиозному, гендерному, профессиональному и др. признакам)</li> </ul>
<b>Особенности управленческих стратегий и культуры руководителей - лидеров организации (в т.ч., топ-менеджеров)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование ситуационного подхода в руководстве организацией как социальной системой;</li> <li>- культивирование управленческих стратегий «персонал-ресурс», «управление человеческими ресурсами», управление компетенциями персонала в достижении высокой эффективности технологического, экономического социального управления предприятием;</li> <li>- использование мотивационных стратегий в работе с персоналом на основе базовых ценностей, типа «Y» и «Z»</li> </ul>

Соответственно и организационная культура в России приобретает черты, свойственные периоду раннего индустриализма, когда не существовало или только начинало формироваться трудовое законодательство, была низка роль государства и общественности (прежде всего в лице профсоюзов) в налаживании социально-трудовых отношений, в рамках приемлемой для наемных работников социальной справедливости. Не был еще придуман и хотя бы сколько-нибудь развит институт социального партнерства для цивилизованной (мирной) защиты интересов работодателя, с одной стороны, и наемных работников – с другой. Отсутствовали и демократические начала в управлении персоналом, который рассматривался в прежней механистической организации как «персонал-издержки» и управление им велось преимущественно авторитарными методами, при высокой дистанции власти и дифференциации в оплате труда, и мотивационных стратегиях типа «метод кнута и пряника», и т.п.

В постсоветской России (90-х гг. XX в. – начало XXI в.) формируется двухуровневая культура: «культура начальников» и «культура подчиненных». При заметной дегуманизации сферы управления персоналом, на фоне разрушения значимых ранее базовых ценностей культуры советского периода, наемные работники пребывают в ситуации культурной дезадаптации, утери прежних смысложизненных ориентаций, состоянии внутренней тревоги от обстановки сильной неопределенности внешней среды и т.п. Низкая оплата труда, неудовлетворительные условия (оснащение рабочих мест, охрана труда многое другое). Смысложизненные ориентации наемных работников скатились на примитивный уровень базовых потребностей в выживании. И даже организационная культура отечественного корпоративизма пока пребывает в стадии «негативного корпоративизма».

***Все эти и другие обстоятельства противоречат логике достижений научно-технического прогресса и социального развития постиндустриальных (или информационных) обществ.***

*Отсюда и вытекает вывод:* рассмотренная выше модель «Организации высоких достижений» (ОВД) вполне могла бы быть весьма органичной российской культуре. *Социальный потенциал* этой модели при определенных условиях может быть активно воспринят формирующейся российской организационной культурой, поскольку в этой модели многое соответствует российской ментальности, в том числе и базовым ценностям культуры советского периода (коллективное взаимодействие сотрудников, информационный обмен, вовлечение сотрудников в дела организации и развитие самоуправленческих начал в группах). Эта модель, в частности, не ориентирует и на сугубо индивидуалистический менталитет, на конфронтацию между работниками и руководителями предприятия. Напротив, она в значительной степени ориентирована на соблюдение социальной справедливости, включает в себя (неяв-

но) и развитую систему социального партнерства, как современный институт и механизм мирного разрешения возможных социально-трудовых конфликтов для защиты интересов работников и работодателя.

Конечно же, подобная модель (как социокультурный комплекс в целом), требует серьезного внимания к освоению ее культурных форм в современных российских условиях, которые необходимо активно преобразовывать.

*Во-первых*, для освоения практики «менеджмента тотального качества» и «интегрированных производственных технологий» необходимо поработать над качественным обновлением материально-технической базы, в том числе – насыщением компьютерной техникой. Тем самым – качественно пополнить **вещественно-энергетический уровень (потенциал) организации**. Наряду с этим, потребуются провести серьезные мероприятия по анализу всех технологических процессов на базе Международной стандартизации (ISO - 9000), разработать новые нормативно-регламентирующие документы (стандарты, технологические карты и инструкции) по ведению всех технологических процессов, операций и потоков ресурсного обеспечения (т.е. оптимизировать **организационно-функциональный уровень** производственной организации).

*Во-вторых*, необходимо организовать изучение персоналом всей системы технологической документации и правил взаимодействия исполнителей и руководителей по ведению обновленных процессов, разработать и внедрить адекватную систему оплаты труда и стимулирования персонала, контроля и самоконтроля. Здесь речь идет об изменениях в **информационном уровне организации**.<sup>9</sup>

*В-третьих*, необходимо активное нарабатывание практики социального партнерства, при одновременном значительном повышении оплаты труда и создании условий для повышения качества труда и уровня жизни в целом.

*В - четвертых*, – одна их самых сложных проблем – необходимость серьезного **финансирования предприятий**, поскольку требуется обязательная модернизация материально-технической базы и технологии производства. Именно **финансовый фактор** на сегодня – это **самое проблемное звено** в переводе российских предприятий в режим функционирования «организации высоких достижений», а не «плохие» руководители или «плохие» рабочие, якобы «цепляющиеся за коллективизм, патернализм» и пр.<sup>10</sup> Проблемы фи-

<sup>9</sup> Условно выделяемые «уровни организации» относятся к «принципу минимального универсума», предложенного красноярским ученым В.Г. Немировским и группой его единомышленников («постнеклассическая социология»). См. об этом: Немировский В.Г., Невирко Д.Д., Гришаев С.В. Социология: классические и постнеклассические подходы к анализу социальной реальности: учебное пособие. – М. : Росс. гумм. ун-т, 2003. – 557 с.; также в монографии: Логвинов А.М. Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий в 1960-2005 гг. (кросскультурный анализ). – Красноярск, 2006. – 600 с.

<sup>10</sup> На примере уверенного освоения рыночных правил многих крупных предприятий, особенно работающих на экспорт и имеющих достаточно удовлетворительное финансирование для необходимых организационных трансформаций и адаптации к рынку, мы видим, что прежняя советская организационная культура не является каким-то ощутимым барьером в необходимых изменениях. Линейный персонал (руководители) и рабочие быстро привыкают к новым технологиям ведения производства и работы с клиентами, в том числе, мирятся с явным технократическо-бюрократическим отношением к персоналу со стороны топ-менеджеров.

нансирования (для необходимой модернизации) существуют и для категории «народных предприятий», рассмотренных нами выше, и для всех остальных. Поэтому в нынешних сложных «квазирыночных» российских условиях здесь трудно вести речь о гармоничном (рефлексивном) управлении и его высокой результативности.

## Резюме

Новая модель механизма управления персоналом может быть эффективной только в том случае, если она опирается на современные формы организации труда, которые побуждают работников к производительной, инновационной деятельности, создают условия для самореализации и самоутверждения людей как личностей. Эволюция организации управления трудовыми процессами привела от узкой специализации и дифференциации трудовых процессов (начиная с 1920-х гг.) к программам «обогащения и гуманизации труда» (1950-1970 гг.), а затем и «групповой» и «командной» формам организации труда.

В СССР был накоплен значительный опыт использования этих методов и подходов. Передовой зарубежный и отечественный опыт убеждает, что основой современной организации труда в деловых организациях являются комплексные самоуправляемые группы (бригады). Рабочие группы – это сбалансированный состав работников, позволяющий эффективно решать поставленные задачи.

Есть отличия в жизнедеятельности «рабочих групп» (или «автономных рабочих групп») и того явления, которое стали называть «командной работой» («командой»). *Сходство между рабочей группой и командой* заключается в росте ответственности, полномочий и понимании того, что все члены группы внесли свой вклад в ее достижения. В *понимании же именно «командной работы» (команды)* акцент ставится на более высокое качество выполнения работы, в связи с ростом гибкости и коммуникации внутри команд, большей ответственностью.

*Виды команд:* производственная бригада или бригада обслуживания; кросс-функциональная управленческая команда; команда для решения задач; функциональная команда.

*Концепция интрапренерства* получила название от двух слов: «антрепренерство» – предпринимательство и «интре» – внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов, творцов. Важной особенностью интрапренерства является ориентация на демократический, а не принудительный механизм управления, базирующийся не только на опыте и интуиции предпринимателей - индивидуалов, а на *бизнес-стратегию* фирмы и ее организационную культуру.

«Обучающаяся организация» – это организация, которая способствует обучению своих сотрудников и постоянно изменяется. Выделяют три уровня обучения: 1) совершенствование, 2) обновление и 3) развитие.

Модель «Организации высоких достижений» включает пять элементов менеджмента: 1) вовлеченность сотрудников; 2) самоуправляющиеся рабочие команды; 3) организационное научение; 4) интегрированные производственные технологии; 5) менеджмент тотального качества.

### Вопросы для повторения

1. Какие внутренние мотивы в труде вызывают все больший интерес в постиндустриальной экономике в целях наращивания эффективности работы?
2. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на трудовую деятельность. Почему они так значимы (поясните)?
3. Дополните фразу: «Современный работник – это ...».
4. Каким образом происходило совершенствование организации трудовых процессов в эпоху модерна (индустриализации)?
5. Что такое «обогащение труда», и к какому периоду времени эволюции экономик развитых стран оно относится?
6. Почему родились дивизиональные, проектные и матричные организационные структуры, и что обозначают названия этих структур?
7. Почему и когда появился такой специфичный менеджмент, как «управление проектами»?
8. Какие процессы произошли в трудовой сфере СССР после перестроечных катаклизмов начала 1990-х гг.?
9. Какие две взаимосвязанные задачи можно решить в современных российских условиях через совершенствование (реформирование) организации труда?
10. Каковы принципы и особенности *групповой работы* (назовите несколько принципов)?
11. В чем состоят особенности *работы в команде*?
12. Назовите виды команд.
13. Что понимается под термином «организационная структура в виде перевернутой пирамиды»?
14. Влияние современных информационных технологий на повышение эффективности труда?
15. Что такое «разделение должностей» и «временная рабочая сила»? Как и для чего они используются?
16. О чем гласит «концепция интрапренерства»?
17. В чем заключается (в самом общем виде) условие *успешного внутрифирменного предпринимательства*?

18. Чем характерны в управлении современные *сетевые, виртуальные* организационные структуры?
19. Что такое «обучающаяся организация»?
20. Назовите три уровня обучающейся организации, поясните смысл каждого уровня.
21. Назовите несколько наиболее важных, на ваш взгляд, качеств обучающейся организации.
22. Какие пять параметров (по П. Сенджу) характерны для обучающейся организации?
23. Что вы знаете о модели «организации высоких достижений»? Назовите пять важнейших элементов подобной организации.
24. Почему модель «организации высоких достижений» объективно представляет интерес для российской экономики?