МЕХАНИЗМЫ ПОСТРОЕНИЯ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В.Молодчик д.э.н., профессор,
ИПК-РМЦПК,
Н.А.Молодчик
ПГТУ

Исследования последних лет проблем и тенденций развития менеджмента показывают постепенный переход от иерархических, административных организаций к человекоориентированным организациям, создающим условия и поощряющим инициативное, лидерское поведение персонала. Это обусловлено, прежде всего, усилением конкуренции, необходимостью адаптации к быстрым изменениям внешней среды, переходом к знаниевой, инновационной экономике. Руководители предприятий все большее значение придают эффективности использования человеческого потенциала. В целом человеческий капитал – это один из ресурсов организации, как и многие другие. Но нельзя именно к этому ресурсу относиться как к расходному материалу. Инвестиции в человеческий капитал имеют очень высокий индекс доходности, так как позволяют получить качественно другой персонал, с качественно другими возможностями, а значит и организация автоматически может перейти на качественно другой уровень развития. Но камнем преткновения на этом пути является выбор способов и механизмов взаимодействия с персоналом. Их великое множество. Среди этого множества необходимо найти те подходы, которые позволят раскрывать и развивать способности людей, направляя энергию их деятельности по вектору стратегического развития предприятия.

На основании результатов исследования литературных источников, а также эмпирических данных, полученных в процессе консалтинговой деятельности авторы попытались сформулировать типичные проблемы предприятий, связанные с неэффективностью использования человеческого потенциала и возможные направления их решения с применением современных концепций менеджмента. Ключевые проблемы организаций в области повышения активности и вовлеченности персонала отражены в таблице 1.

Приведем несколько статистических данных, подтверждающих сформулированные проблемы. Компанией «Booz Allen Hamilton» в 2006 г. был проведен опрос на сайте OrgDNA.com, в котором приняли участие 30 000 респондентов[1]. Лишь 17% предприятий по результатам исследования можно отнести к категории «здоровых». Признаками же «здоровой» или «жизнестойкой» организации являются гибкость, высокий уровень инновационного потенциала и адаптации к изменениям на рынке, инициативное поведение персонала, обеспечивающее хороший уровень конкурентоспособности предприятия[2].

[1] Нилсон Г., Пастернак Б., Ван Нейс К. Пассивно-враждебная организация //Harvard Business Review (Россия). 2006. Март. С. 75 – 86.

[2]Фей К. Лекарство от пассивности: рецепты для России //Harvard Business Review (Россия). 2008. Сентябрь. С. 84 - 96

Таблица 1

Проблемы организации и пути их решения

Проблемы	Пути решения с использованием современных концепций менеджмента
1. Отсутствие амбиций, пассивность, не инициативность персонала	1. Введение механизмов напряженности. Организация и персонал стремятся к развитию и инновациям в случае наличия разницы потенциалов между имеющимися ресурсами и целями, которые они хотят достичь
2. В организации мало компетентных людей (лидеров), готовых взять на себя инициирование и реализацию инновационных проектов	2. Выращивание лидеров, инновационной элиты. Организация изменяется и развивается, если ею руководят лидеры. В экономике знаний предпочтительнее многоуровневое лидерство
3. Недостаточное стратегическое и предпринимательское мышление	3. Формирование способности стратегического мышления. Организация должна уметь формировать свои способности использования ресурсов, а также видеть и реализовывать возможности окружения лучше, чем конкуренты
4. Организация не замечает и поощряет стремления и инициативу сотрудников сделать что-то на ее благо	4. Построение человекоориентированной организации через введение принципов внутреннего предпринимательства, саморазвития, научения. Организация является здоровой (конкурентоспособной в будущем), если она замечает и поощряет стремление и инициативу сотрудников сделать что-то на ее благо
5. Неэффективность и отставание развития менеджмента	5. Управление развитием менеджмента, например через модель качества менеджмента (EFQM)

Корпорация IBM провела исследования Global Human Capital Study 2008, предметом которого стали актуальные проблемы в области управления персоналом[1]. В ходе исследования были опрошены более 400 руководителей служб управления персоналом из 40 стран мира. 75% респондентов в качестве главной проблемы развития бизнеса выделили отсутствие лидеров, способных взять на себя ответственность за инициирование и реализацию инновационных проектов. 52 % опрошенных выразили беспокойство, что в их компаниях не могут не только развивать лидерский потенциал, но и достаточно быстро обучать сотрудников новым знаниям и навыкам.

Предприятия, сталкивающиеся с перечисленными проблемами и пытающиеся вводить элементы современных концепций менеджмента, испытывают сложности системного характера. При всей развитости процессного управления в настоящее время практически отсутствуют подходы построения

[1] http://rusconsult.ru

механизмов, ставящих на регулярную основу развитие инициативы и инновационного потенциала персонала. Существующие традиционные методы отбора и аттестации персонала оказываются неэффективными в силу забюрократизированности процедур и отсутствия измерителей совместных побудительных процессов человека и организации.

Для решения обозначенных проблем авторы предлагают использовать такое экономическое явление как – **механизм организационно-личностной напряженности персонала**.

Организационно-личностная напряженность персонала – это сверхусилия сотрудников по достижению намеченного результата, возникающие вследствие разрыва между имеющимися ресурсами и поставленными целями. Ресурсы и цели рассматриваются как на организационном, так и на личностном уровнях. Применение механизма напряженности позволяет достичь синергетического эффекта от использования организационных и личностных ресурсов.

Специально проведенные исследования выявили соотношение между способностями человека и его отдачей на рабочем месте. Действуя в соответствии с должностными обязанностями, работник, как правило, задействует 20 – 30% своих способностей[1]. При этом отсутствует инициатива и творческий подход к выполняемой работе. Однако на этом же рабочем месте при соответствующей мотивации работник может задействовать 80-90% своих способностей, прежде всего за счет личной заинтересованности в результатах труда. Таким образом, задача руководителя состоит в подключении еще 60% возможностей сотрудника путем включения в его деятельность элементов инициативного, творческого поведения. Механизм организационно-личностной напряженности персонала позволяет значительно повысить включенность персонала в работу, и как следствие отдачу от деятельности сотрудников за счет использования внутренней мотивации человека, которая возникает вследствие сонаправленности векторов личностного и организационного развития. Благодаря механизму организационно-личностной напряженности можно переводить организационные цели на личностный уровень, способствуя тем самым достижению общего результата напряженными усилиями каждого сотрудника, за счет наиболее полной реализации их инновационно-творческого потенциала.

Политэкономическую сущность описываемого явления составляют отношения между руководителем и подчиненным по поводу достижения организационно-личностных целей. Традиционные административные механизмы взаимодействия руководителя и подчиненного в модели организационно-личностной напряженности дополняются поведенческим механизмом управления – внутренней мотивацией.

На организационно-личностную напряженность персонала влияют факторы организационного порядка, такие как структура и культура организации, стиль управления руководителя и мотивационная система; а также личностные факторы – интеллектуальные, физические и эмоциональные особенности человека, включая его систему ценностей и целей.

[1] G. Schanz: Handbuch "Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung", Stuttgart 1991

Необходимость введения новой категории «организационно-личностная напряженность персонала» обусловлена поиском эффективных методов управления в условиях возрастания значимости человеческого фактора. Проведенное авторами исследование, направленное на поиск аналогичных инструментов, позволило выявить следующие концепции и понятия, корелирующие с категорией «напряженность».

Концепция Майкла Портера гласит, что «компании, стремящиеся к конкурентным преимуществам должны осознавать ведущую роль инноваций и ту неприятную истину, что инновации могут возникать только на основе давления и ведения поиска».[1] Это заставляет руководство создавать динамичную, способствующую ведению поиска среду. «Давление», сравнимое в некотором роде с «напряжением», по Портеру призвано стимулировать совершенствование и производительность труда в организации.

Г.Хамел и К.Прахалад в своей концепции конкурентоспособности говорят о «творческом напряжении». «Разрыв между амбициями и ресурсами порождает творческое напряжение и стимулирует активный поиск средств для восполнения этого разрыва» [2]. Творческий поиск способов интенсифицировать использование ресурсов для достижения амбициозных целей приводит к совершенно иным результатам, нежели уменьшение размера, сокращение количества уровней управления, реструктуризации и сокращение штатов. Интенсификация использования имеющихся ресурсов – это по существу попытка разбогатеть благодаря изобретательности.

В.Н. Белкин в монографии «Экономическая теория труда» использует понятие «напряженность рабочей силы»[3]. Она определяется затратами рабочей силы человека в единицу рабочего времени. В целях измерения производственных отношений по поводу величины затрат рабочей силы автор предлагает учитывать не только производительные, но и непроизводительные затраты рабочей силы.

Результаты анализа проработанности темы, связанной с организационно-личностной напряженностью персонала, показали, что существующие концепции и категории не позволяют на системном уровне решить обозначенные ранее проблемы развития инициативности, лидерства и предпринимательства в организации, что обуславливает актуальность предлагаемого управленческого механизма.

Механизм организационно-личностной напряженности персонала обладает двумя принципиальными отличиями от существующих понятий и концепций. Во-первых, рассматриваемый механизм напряженности носит стратегический характер, в то время как подавляющее большинство имеющихся механизмов ориентировано на решение проблем «здесь и сейчас». Во-вторых, в предлагаемой категории задействованы одновременно и организационные и

[1] Портер М.Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с. – С.200

[2] Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. С. 87

[3] Белкин В.Н., Белкина Н.А. «Экономическая теория труда». Екатеринбург: изд-во «Экономика». 2007. С. 18

личностные элементы, что позволяет получить синергетический эффект от взаимодействия человека и организации.

Результатом использования механизма организационно-личностной напряженности персонала на уровне предприятия является та часть прибыли, которая получена за счет инициативного поведения сотрудников, внедрения технологических и управленческих инноваций. На уровне человека результат действия механизма напряженности можно измерить личностным уровнем компетентности.

В целях системного анализа механизма организационно-личностной напряженности персонала необходимо разложить его на две составляющие: организационную модель напряженности и личностную модель напряженности.

Организационная модель напряженности позволяет выстроить всю организационную деятельность таким образом, чтобы на всех иерархических уровнях действовал механизм внутреннего предпринимательства, наделяющий людей ответственностью за принятие решений и ресурсами для реализации этих решений. Личностная же модель напряженности обеспечивает побуждение инициативы и эффективное использование инновационного потенциала персонала за счет достижения индивидуальных целей человека, таких как профессиональное и личностное развитие, карьерный рост и т.д.

Организационная и личностная модели напряженности могут быть использованы как вместе, так и по отдельности. Мнения экспертов в области управления расходятся по поводу первичности и степени важности жестких и мягких элементов менеджмента. Однако все большее число современных ученых и руководителей сходятся на том, что эффективная жизнестойкая организация начинается с жесткой составляющей, а именно с организационной структуры, которая представляет собой базовый каркас предприятия и обуславливает течение внутренних бизнес-процессов.

Таким образом, целесообразно в первую очередь рассмотреть организационную модель напряженности, которая делиться на предпринимательскую и проектную. По своей сути они очень похожи, но для того чтобы расставить акценты, необходимо рассмотреть общую характеристику обеих моделей.

Предпринимательская модель напряженности в общем виде имеет следующие отличительные особенности:

- выделение самостоятельной рыночной ниши;
- наделение ответственностью за достижение результата;
- наделение правами самостоятельного принятия решений для достижения результата;
- установление долгосрочных правил взаимодействия с центром;
- создание системы мотивации, привязанной к результату труда.

Проектная модель напряженности несет в себе следующие характерные черты:

- выделение отдельного проекта;
- наделение ответственностью за достижение результата;
- наделение ресурсами для реализации проекта;
- создание системы мотивации, привязанной к результату труда.

Очевидно, что обе организационные модели напряженности имеют практически идентичную схему построения. Их основное отличие в масштабе объекта применения. Механизм действия организационной модели напряженности можно более подробно рассмотреть на примере модели распределения рыночной напряженности, представленной на рис. 1.

Под номером «1» на рисунке обозначен распределитель рыночной напряженности, номер «2» - предпринимательские бизнес-единицы, под номером «3» заключены обслуживающие подразделения. В предпринимательской организационной структуре сотрудникам предоставляются права и ответственность за эффективность и результативность работы бизнес-подразделений. В значительной степени повышается информированность сотрудников, так как возрастает их заинтересованность в собственной эффективности, а значит и в успехе предприятия. Как следствие уровень профессионализма персонала растет. Рыночное напряжение распределяется по всей организации, что позволяет активизировать потенциал внутреннего предпринимательства у людей, повышая тем самым жизнестойкость предприятия.

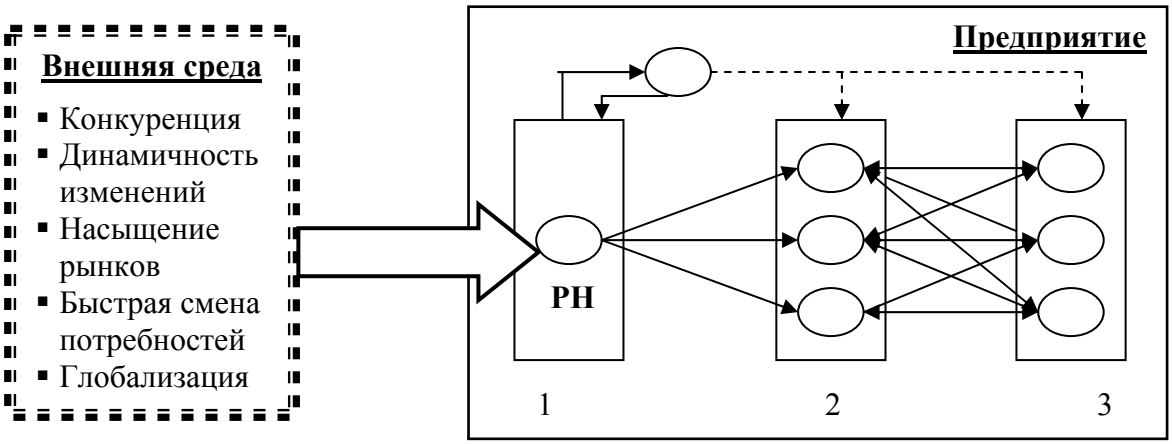


Рис. 1. Организационная модель распределения рыночной напряженности

Организационная модель напряженности помогает решить большинство из обозначенных ранее проблем, связанных с эффективностью использования человеческого потенциала. Она позволяет построить человекоориентированную организацию, выводя на первое место личность сотрудника с его знаниями, навыками и желаниями. Жизнеспособность такого предприятия напрямую зависит от действия системы многоуровневого лидерства и использования инновационного потенциала людей.

Личностная модель напряженности базируется на человеческом факторе. В общем виде она имеет следующие характеристики:

- выделение личностных целей;
- соотнесение личностных целей с целями развития организации;
- формирование механизма достижения целей.

Личностная модель напряженности включает в себя такие элементы, как ресурсы, ценности организации, ценности человека, потребности, цели, методы и инструменты, результат, мотивацию персонала. Напряженность в этом случае можно определить как разность между располагаемыми ресурсами и

достигнутыми на их основе результатами в соответствии с амбициозными целями человека. В общем виде модель напряженности изображена на рис. 2.
Внутри модели встроен своего рода двигатель, который придает ускорение развитию потенциала людей. Благодаря механизму эффективного целеполагания потребности сотрудника формируются под воздействием системы ценностей как личностной, так и организационной, что позволяет совместить и тем самым усилить вектор развития. Сформированные потребности, учитывающие рост и сотрудника и организации, пробуждают амбиции, представляющие собой топливо в модели напряженности. Пусковым же механизмом является то давление, которое создается благодаря разнице между высоким потенциалом амбициозности сотрудников и ограниченностью ресурсов организации. В модели задействованы механизмы аттестации и мотивации персонала, которые позволяют сформировать основной продукт этой модели, а именно выделить из всех сотрудников активную элиту, обладающую высоким уровнем инициативности и инновационности.

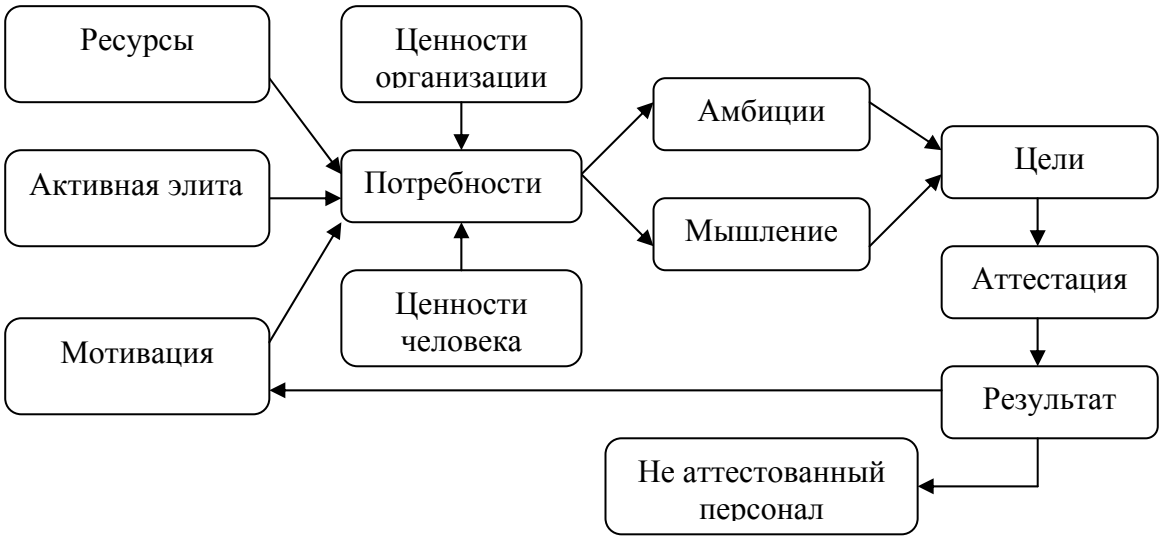


Рис. 2. Личностная модель напряженности

Использование организационной и личностной моделей одновременно дает высокую степень гарантии создания жизнестойкой организации с большим потенциалом адаптивности к изменениям внешней среды и инновационного развития предприятия. В связи с этим авторы разработали комплексную модель напряженности, нацеленную на развитие предприятия и инновационного потенциала персонала.

На рис. 3 показан регулярный организационно-мотивационный процесс развития предприятия через побуждение инициативы и инновационного потенциала персонала. В основе данной модели лежит

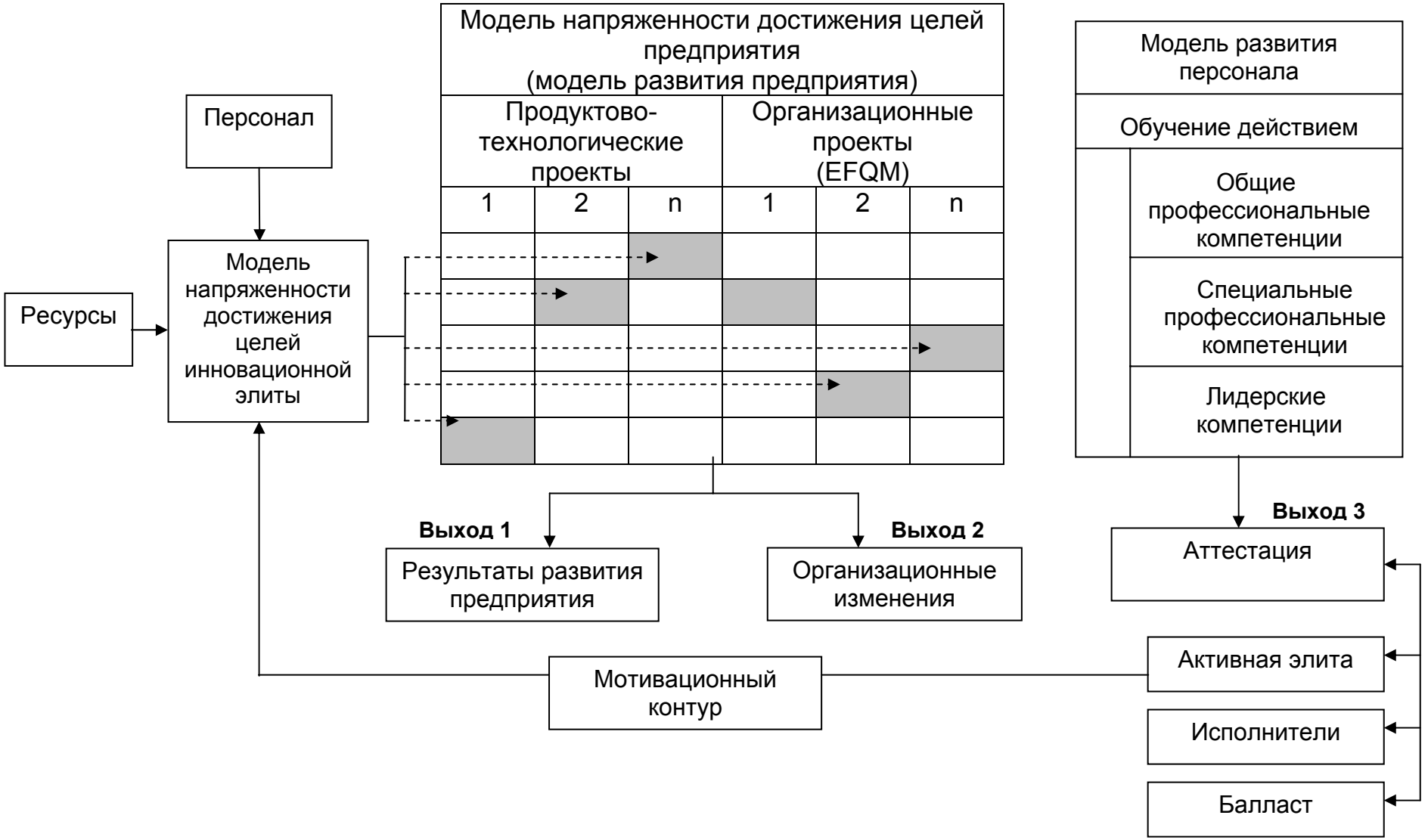


Рис. 3. Модель напряженности развития предприятия и инновационного потенциала персонала

теория создания напряженности и формирования многоуровневого лидерства.

Комплексная модель напряженности состоит из двух частей:

- модели напряженности достижения целей предприятия;
- модели напряженности достижения целей инновационной элиты.

Модель напряженности достижения целей предприятия.

В ее основе лежит организационная модель напряженности, которая вне зависимости от структуры предприятия задает проектный характер деятельности компании. Проектная работа имитирует предпринимательскую организационную структуру, позволяющую распределять напряженность между всеми бизнес-единицами и стимулирующую развитие системы многоуровневого лидерства.

Модель напряженности достижения целей предприятия разделена на продуктово-технологические и организационные проекты. Форма и содержание этих блоков зависят от стратегических целей организации и уровня ее развития. Наиболее эффективным вариантом реализации организационных проектов является выбор одной из классических моделей, таких как EFQM, Performance Management, Competence Management и т.д. Это связано с тем, что результативность перечисленных теорий эмпирически подтверждена, их содержание выверено учеными в области управления, а также они имеют четкую структуру и показатели.

Продуктово-технологические и организационные проекты выполняют функцию направляющего вектора при определении путей развития и роста организации. Одновременно с этим данные целевые направления организации позволяют задать основные параметры будущих инициатив персонала. Таким образом, будучи встроенной в комплексную модель система напряженности достижения целей предприятия обеспечивает сонаправленность векторов развития организации и инициативных действий сотрудников. В результате руководству компании удается встроить инициативность людей в бизнес-процессы организации с учетом перспектив развития, требований корпоративной культуры и базовых правил менеджмента.

Другими словами, людям предоставляется своеобразная карта, с которой они согласуют направление своего пути. А с картой, как известно, можно быстрее и эффективнее достичь пункта назначения.

На выходе из модели напряженности достижения целей предприятия мы получаем два положительных эффекта. Во-первых, это конкретные результаты развития предприятия, такие как, например, выведение на рынок нового продукта, расширение рынков сбыта, повышение рентабельности производства и т.д. Во-вторых, выходным продуктом системы являются организационные изменения. Они могут быть выражены в изменении организационной структуры предприятия, корпоративных правил и норм поведения сотрудников, системы мотивации персонала и т.д. В совокупности все эти положительные результаты и организационные изменения формируют каркас конкурентоспособности и обеспечивают жизнестойкость организации.

Модель напряженности достижения целей инновационной элиты.

Непосредственная реализация модели напряженности для персонала достигается с помощью формы «Цели», в которой отражены показатели

развития основных компетенций человека посредством достижения конкретных результатов проектов предприятия. Таким образом происходит совмещение векторов целей развития человека (3-7 лет) и целей развития предприятия.

Важной составляющей модели напряженности достижения целей инновационной элиты является модель развития персонала. Ее основная задача – повысить уровень компетентности сотрудников для ускорения процесса инновационного развития организации. Преимущество данной модели заключается в том, что при формировании программы обучения учитываются индивидуальные результаты диагностики личностных и профессиональных компетенций сотрудника и специфика того проекта, в котором данный сотрудник принимает участие. Таким образом, происходит строго целевая подготовка специалиста, «под проект». Кроме того, данная система развития персонала содержит механизм, обеспечивающий пролонгированный эффект действия программы обучения. Он заключен в блоке «Лидерские компетенции». Данный курс обладает уникальной особенностью. В отличие от стандартных блоков, посвященных лидерству, эта программа является Интегративным курсом лидерства, что подразумевает комплексный подход и соотносимость с текущей профессиональной деятельностью сотрудника. Комплексный подход включает в себя управленческий, коммуникативный, мировоззренческий, психологический аспекты лидерства. Одновременно с этим курс построен таким образом, чтобы являться фундаментом для программ обучения, в рамках которых формируются общие и специальные профессиональные компетенции. Интегративный курс лидерства органически встроен в каждую дисциплину, он пронизывает систему развития персонала и является ее стержнем.

На выходе из системы развития персонала встроена дополнительная процедура – ежегодная полугодовая аттестация сотрудников, формирующая ключевой мотивационный механизм модели. Она позволяет оценить результативность процессов обучения и индивидуальные результаты деятельности сотрудников. На основании аттестационной процедуры персонал разделяется на три группы, идентифицирующие уровень инновационного потенциала людей. Первая группа – «активная элита». Это те люди, которые своим инициативным поведением повышают конкурентоспособность предприятия за счет создания инновационных продуктов. Вторая группа – «исполнители». Они обеспечивают хороший уровень реализации поставленных задач, но не привносят в работу необходимой доли творчества и предпринимательства. И третья группа – «балласт», тормозящий общее инновационное развитие предприятия. Эти люди, потребляя определенные ресурсы организации, не приносят соответствующей отдачи, создавая тем самым отрицательный вектор напряженности.

Деление персонала стимулирует сотрудников попасть в группу «активной элиты», и создаваемое напряжение побуждает людей проявлять свои лучшие качества, обеспечивая эффективное использование человеческого потенциала.

В целом модель напряженности развития предприятия и инновационного потенциала персонала является неотъемлемым инструментом создания человекоориентированной организации, обеспечивающим ее жизнестойкость.

Таким образом, механизм организационно-личностной напряженности персонала позволяет на системном уровне решить проблемы развития инициативности, лидерства и предпринимательства в организации. Организационно-личностная напряженность благодаря сочетанию административных, экономических и поведенческих методов управления персоналом дает руководителю возможность в значительной степени повышать отдачу от деятельности сотрудников на рабочем месте, эффективно достигая организационных целей. Разработанная в статье модель является концептуальной базой для создания прикладного инструментария, который необходимо использовать при построении человекоориентированной организации.