

Министерство образования и науки Российской Федерации

---

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Инженерно-экономический институт  
Кафедра «Стратегический менеджмент»

*Ахалая О.А. Лопатин М.В.*

## **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

Под редакцией  
профессора В. К. Потемкина

Санкт-Петербург  
Издательство Политехнического университета  
2013

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Введение.....                                                                                                                        | 5         |
| <b>Глава 1. Инновационный менеджмент в кадровой работе.....</b>                                                                      | <b>6</b>  |
| 1.1. Ключевые понятия инновационной деятельности. Динамика становления термина "инновация".....                                      | 6         |
| 1.2. Государственная инновационная политика в РФ.....                                                                                | 14        |
| 1.3. Инновационный менеджмент персоналом предприятия (базовые понятия, объект, субъект, функции, структура).....                     | 22        |
| 1.4. Функционирование системы управления персоналом: инновационное развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация..... | 27        |
| 1.5. Инновационный потенциал персонала организации.....                                                                              | 36        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                                                                   | 42        |
| <b>Глава 2. Кадровые нововведения.....</b>                                                                                           | <b>43</b> |
| 2.1. Организационно-управленческие инновации.....                                                                                    | 43        |
| 2.2. Особенности инноваций в управлении персоналом....                                                                               | 46        |
| 2.3. Функции и классификации инноваций. Классификация нововведений в кадровой работе.....                                            | 48        |
| 2.4. Псевдонововведения в кадровой работе.....                                                                                       | 65        |
| 2.5. Основные закономерности развития кадровых систем и кадровых нововведений.....                                                   | 67        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                                                                   | 71        |
| <b>Глава 3. Компетенции как мера оценки персонала.....</b>                                                                           | <b>72</b> |
| 3.1. Эволюция оценки профессионализма персонала орга-                                                                                | 72        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| низации.....                                                             |            |
| 3.2. Понятие «компетенция» и виды компетенций.....                       | 76         |
| 3.3. Этапы разработки модели компетенций.....                            | 81         |
| 3.4. Компетенции компании (организации).....                             | 91         |
| Контрольные вопросы и задания.....                                       | 93         |
| <b>Глава 4. Технология AssessmentCenter (Центр оценки).....</b>          | <b>94</b>  |
| 4.1. Технология оценки Assessment Center.....                            | 94         |
| 4.2. Виды AssessmentCenter.....                                          | 100        |
| 4.3. Программа Assessment Center.....                                    | 102        |
| 4.4. Assessment and Development Centers («Центрооценки-и развития»)..... | 106        |
| 4.5. Strategic Assessment Center («Стратегический центр-оценки»).....    | 110        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                       | 114        |
| <b>Глава 5. Управление талантами (или TalentManagement).....</b>         | <b>115</b> |
| .....                                                                    |            |
| 5.1. Различия между кадровым резервом и управлением талантами.....       | 116        |
| 5.2. Стратегии, используемые при управлении талантами (talentpool).....  | 121        |
| 5.3. Стратегии, используемые при управлении кадровым резервом.....       | 123        |
| 5.4. Поиск и отбор кандидатов в Talentpool.....                          | 125        |
| 5.5. Развитие, использование, удержание талантливых сотрудников.....     | 131        |
| 5.6. Оценка эффективности системы управления талантами                   | 137        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                       | 139        |
| <b>Глава 6. Модели жизненных циклов и развития орга-</b>                 | <b>140</b> |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>низации</b> .....                                                                                                            |     |
| 6.1. Модель организационного развития Л. Грейнера.....                                                                          | 140 |
| 6.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса...                                                                          | 145 |
| 6.3. Модель жизненного цикла организации Е. Емельянова<br>и С. Поварницыной.....                                                | 148 |
| 6.4. Инновационные подходы к управлению персоналом в<br>зависимости от стадии жизненного цикла организа-<br>ции.....            | 151 |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                                                              | 154 |
| <b>Глава 7. Управленческие функции (функции менедж-<br/>мента)</b> .....                                                        | 155 |
| 7.1. Концепция И. Адизеса о возможности успешного раз-<br>вития организации.....                                                | 155 |
| 7.2. Проблемы, с которыми сталкиваются организации, и<br>особенности менеджмента на разных этапах ее жиз-<br>ненного цикла..... | 156 |
| 7.3. Характеристика эффективного («правильного») мене-<br>джера.....                                                            | 166 |
| 7.4. Типы «неправильных» менеджеров и их characterи-<br>стики.....                                                              | 169 |
| 7.5. Составляющие успеха результативного и эффективно-<br>го менеджера.....                                                     | 174 |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                                                              | 176 |
| Приложения.....                                                                                                                 | 177 |
| Краткий терминологический словарь.....                                                                                          | 200 |
| Список литературы.....                                                                                                          | 206 |

## ВВЕДЕНИЕ

В XXI веке произошел переход от предприятий, «базирующихся на рациональной организации», по словам П. Друкера, к предприятиям, «базирующимся на знаниях и информации». Глобальная конкуренция, развитие и распространение информационных технологий, переход информации в разряд важнейших ресурсов организации существенным образом изменили содержание работы персонала, способы ее выполнения (методы и инструменты). Сегодня успешные организации конкурируют между собой на основе знаний, ключевых компетенций. Им необходимо понимать особенности и пределы человеческих возможностей, как их развивать, управлять ими в связи с использованием новых информационных технологий.

Инновационный менеджмент персонала предприятия – пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. Эта дисциплина раскрывает содержание и особенности управления нововведениями в одной из самых сложных с социально-психологических сфер – сфере управления персоналом.

Учебное пособие содержит семь глав. В первой главе рассматривается инновационный менеджмент в кадровой работе. Вторая глава посвящена изучению кадровых нововведений. В третьей главе рассматриваются компетенции как мера оценки персонала, в четвертой – технология AssessmentCenter («Центр оценки»). Пятая глава посвящена такому элементу управления персоналом как управление талантами. В шестой главе рассматриваются модели жизненных циклов и развития организации. В седьмой главе уделено внимание управленческим функциям.

## **Глава 1. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ**

### **1.1. Ключевые понятия инновационной деятельности. Динамика становления термина "инновация".**

В настоящее время единой, общепринятой трактовки термина «инновация» не существует, тогда, как их значимость возрастает. Поскольку инновационная деятельность, является одним из важнейших факторов роста доходности, эффективности и устойчивости организаций и предприятий.

Дословный перевод слова «innovation» на русский язык означает: новшество, нововведение, инновация, новаторство, новация, новинка. Такие варианты перевода, как «новшество» и «нововведение» являются наиболее часто употребляемыми синонимами понятия «инновация». Необходимо описать их различия.

Ключевым смыслом понятия «новшество» является факт отличия каких – либо характеристик объекта (предмета, явления, процесса и т.д.), наблюдаемых в настоящий момент времени от характеристик, присущих ему в более ранний момент. Кроме того, новшеством является также и факт создания нового объекта. Таким образом, новшество - это какие-либо новые характеристики существующего объекта, а также появление нового объекта. Можно привести следующее определение новшества:

*Новшество* – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок и экспе-

риментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности [32].

Новшества могут оформляться в виде: открытий, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции), результатов маркетинговых исследований и в других формах.

При этом следует иметь в виду, что любой объект (вне зависимости от его природы) может находиться на различных стадиях своей «жизни» и развития: идея – разработка – планирование – реализация – получение результата реализации. По этим же стадиям «проходит» свой путь и новшество: от новшества в «виде» идеи до новшества как результата практического воплощения данной идеи [55].

Теперь разберемся с понятием «нововведение». Если новшество являет собой факт отличия каких – либо «настоящих» характеристик объекта от «прошедших», то нововведение имеет принципиально иную сущностную природу.

*Нововведение* – это процесс (а точнее, совокупность различных процессов), обеспечивающий «прохождение» новшества от состояния идеи до получения результатов практического воплощения этой идеи.

Процесс разработки нововведения является более длительным и более дорогим, чем процесс создания новшеств. Стадия внедрения нередко затягивается на годы, а иногда и на десятилетия. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть *жизненным циклом инновации*.

Стэнфордским научно-исследовательским институтом предложена следующая классификация отдельных стадий (фаз) создания и коммерциализации новшеств [67]:

- *фаза открытия* — период, предшествующий изобретению; это стадия фундаментальных исследований;
- *фаза творчества* — период между открытием и изобретением; это стадия прикладных исследований;
- *фаза воплощения* — период между изобретением и началом разработок в широких масштабах;
- *фаза разработки* — время, необходимое для разработки; это стадия проведения опытно-конструкторских работ;
- *циклы технологических нововведений в конкретных областях*;
- *деловые циклы* — циклы принятия нововведения потребителем.

Теперь перейдем к анализу понятия «*инновация*». В зарубежной экономической литературе термин «*инновация*», в отличие от литературы отечественной, имеет давние традиции использования. По мнению западных ученых, наиболее значимыми характеристиками инноваций

являются их прорывный характер, революционность, масштабность, особая важность.

Впервые термин «инновация» ввел в экономический «обиход» австрийский ученый Йозеф Шумпетер. Изначально (1912 г.) он трактовал его как «средство предпринимательства для увеличения прибыли». В 1930-х годах Шумпетер конкретизировал эту трактовку: «инновация — это изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности».

В современной экономической литературе, встречаются три основных подхода к толкованию термина «инновация» с точки зрения «процесс — результат».

*Первый подход.* Под инновацией понимается некий процесс. Так, «Руководство Осло» — действующий методологический документ, подготовленный Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) совместно с Евростатом и содержащий рекомендации в области учета и анализа данных по инновациям — трактует инновацию именно как деятельность, процесс изменений.

*Второй подход.* Термин «инновация» используется по отношению к результату некоего процесса. Данный подход использован, в частности, при формировании «официального российского определения» инновации. «Инновация — конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или

усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности».

*Третий подход.* Этим термином обозначают *и процесс, и результат* этого процесса. С точки зрения данного подхода инновация объединяет в себе процесс и результат практической реализации новшества, притом, что результат этот характеризуется существенным изменением состояния системы, в рамках которой осуществляется процесс.

Таким образом, **инновация** *есть процесс прохождения новшества (в рамках какой-либо системы) от этапа зарождения идеи до получения результатов реализации этой идеи в виде существенных изменений состояния рассматриваемой системы.*

Таким образом, очевидно, что, не обеспечив «прохождение» новшеством пути от идеи до получения результатов ее практического воплощения, невозможно понять, воплотится ли оно в инновацию или нет.

Термин "инновация" вошел в исследовательский язык в 30-е гг. XX в. В рамках операционального определения инновации противопоставлялись традиционным формам действия, мышления и организационного поведения. Таким образом, инновацией являлось то, что выходило за рамки традиции в культуре и экономике [79].

Оживление интереса к определению инновации произошло в 1950 - 1960-х гг. XX в. в связи с развитием новых и модернизацией старых отраслей, глубокой технологической реконструкцией производства, распространением

электронно-вычислительной техники. Инновации продолжали противопоставляться традиционно существующему. Под ними понимались новая идея, новый метод или новый проект, который намеренно вводится систему традиционных технологий экономики и управления.

В качестве другой методологической оппозиции 1950 - 1960-х гг. XX в. явились *инновация и институционализация*. Инновация классифицировалась как форма индивидуального или группового поведения, в рамках которой отдельный человек или группа достигают социально-экономически признанной цели средствами, которые еще не были институализированы прежде.

Дальнейшее развитие методологических оснований управления инновациями привело к различению инновации по длительности их институционализации, к типологии инноваций по их направленности, характеру преодоления сопротивления со стороны различных инстанций внутри организаций (от фирмы до рынка). Сами инновации стали пониматься как сложный и многоуровневый процесс, внутри которого имеют место различные по своему содержанию этапы (открытия, изобретения, технические нововведения, появление нового продукта на рынке, его маркетинг и пр.). Поведение же отдельного работника, персонала организации в целом стало дифференцироваться в соответствии с тем, на что направлена их инновационная деятельность.

В конце XX в. появляется методологическая концептуальная схема *"традиции - инновации - институции"*.

Было высказано предположение, что такого рода концептуальная схема может позволить, с одной стороны, избежать противопоставления традиций и инноваций, превращения инноваций в нечто, чуждое традициям, с другой - сделает возможным осмысление процессов превращения инноваций в организационные нормы и ценности как институции, формирующиеся на выходе действий и коммуникаций персонала организации. В процессе развития управления персоналом организации эти нормы и ценности принимают форму традиций.

Во второй половине и конце XX в. становление и развитие постиндустриальной формации акцентировали еще большее внимание на феномене инновационности. Ее важнейшим концептом стал переход от производства товаров и услуг к производству нововведений в любой сфере человеческой деятельности. Более того, популярность получил другой концепт, согласно которому введение новшеств (новаций) в экономический оборот (с последующей их коммерциализацией) резко интенсифицирует экономические основы всех форм социального производства и также резко повысит уровень и качество жизни людей. Одним из его ключевых конструкторов стала инновационная экономика, в которой главным продуктом и, соответственно, товаром на мировом рынке должно стать знание в своем, прежде всего инструментальном и технологическом, измерении. Такие страны, как США, Великобритания, Япония, прямо провозгласили переход в новую фазу развития, экономику, основанную на знаниях и инновациях.

Начиная с середины 80-х гг. правительства этих стран сосредоточили свои усилия на ускорении инновационных процессов в экономике и создании национальных инновационных систем.

Находясь в авангарде экономического развития, данные страны в XX в. прошли два важнейших этапа современной научно-технической революции. На первом этапе (1940 - 1950-е гг.) в основном ставились цели создания новых систем вооружений, обеспечения военнотехнического превосходства. На втором этапе (1960 - 1980-е гг.) добавилась качественно новая задача - обеспечение стабильных темпов экономического роста, повышения конкурентоспособности ключевых отраслей. В рамках третьего этапа начала XXI в. экономически развитые страны приступили к активному решению задач, связанных с проблемами глобализации, смещением приоритетов научно-технической политики в сторону повышения качества жизни людей, развития информационных технологий, решения проблем экологии, медицины.

Так, *инновации* были определены как конечный результат творческого труда, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в экономическом обороте.

Российская Федерация в целом ряде нормативных документов также объявила о вхождении в третий этап развития инновационной экономики. В них декларация вхождения была подкреплена определением ключевых понятий

инновационного развития. Однако есть и другая точка зрения (не столь оптимистичная), в которой отражается, что современная Российская Федерация не имеет необходимой для третьего этапа устойчивой социальной организации и устойчивого высокотехнологичного производства. И реально она все еще находится на втором этапе НТР. Новации же, создаваемые и продуцируемые на основе уникальных технологий и разработок 50 - 70-х гг. XX в., не находя в большинстве случаев своего места в существующем российском производстве, становятся еще одним специфическим сырьем, охотно приобретаемым экономически развитыми странами.

## **1.2. Государственная инновационная политика в РФ**

На сегодняшний день в РФ Федеральный закон об инновационной деятельности отсутствует. Его разработка ведется с 1999 года. Есть льготы для малых предприятий (в т.ч. инновационных), которые предусмотрены в Налоговом и Гражданском Кодексах. В 42 субъектах РФ приняты региональные законы по инновационной деятельности. По мнению большинства экспертов в области инновационной деятельности только федеральный закон может определить политику по формированию инновационной экономики. На его базе предусматривается развитие федерального и регионального законодательства, а также принятие подзаконных актов. В начале 2010 года такой законопроект поступил в Государственную Думу РФ на рассмотрение [17].

*Законодательство инновационное* – законодательство в области научно-технической и инновационной деятельности [19]. (Действующие нормативно-правовые акты в области науки и инноваций перечислены в Приложении 1).

В Проекте Федерального закона «Об инвестиционной деятельности и о государственной инновационной политике» вводятся в нормативно-правовой оборот такие важнейшие понятия, как «инновационная деятельность», «государственная инновационная политика», «инновационная инфраструктура». Определяется правовая основа осуществления инновационной деятельности; ее содержание; цели и задачи инновационной политики; ее формирование и реализацию; формы осуществления и условия предоставления государственной поддержки инновационной деятельности; источники финансирования инновационной деятельности; государственное финансирование инновационной деятельности; государственную аккредитация субъектов инновационной деятельности.

*Инновационная деятельность* - выполнение работ и (или) оказание услуг по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса.

*Государственная инновационная политика* - часть государственной социально - экономической политики, направленной на совершенствование государственного ре-

гулирования, развитие и стимулирование инновационной деятельности.

*Инновационная инфраструктура* - совокупность организаций, предоставляющих услуги по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса.

*Цели государственной инновационной политики:* государственная инновационная политика формируется и реализуется исходя из приоритетности инновационной деятельности в целях развития производства, обеспечения экономического развития страны, повышения уровня и качества жизни населения, обеспечения обороны, технологической, экономической и экологической безопасности Российской Федерации.

*Основными задачами государственной инновационной политики являются:*

- определение и реализация приоритетов государственной инновационной политики;
- обеспечение прогрессивных структурных преобразований экономики;
- создание и развитие инновационной инфраструктуры;
- осуществление мер по поддержке продвижения на рынки новой продукции, в том числе поддержка экспорта новой продукции и (или) новых технологических процессов, созданных российскими производителями;

- обеспечение взаимодействия науки, образования, производства и финансово - кредитной сферы для развития инновационной деятельности.

*Государственная поддержка инновационной деятельности* - совокупность мер, принимаемых органами государственной власти Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации в целях создания необходимых правовых, экономических и организационных условий, а также стимулов для юридических и физических лиц, осуществляющих инновационную деятельность.

Государственная поддержка инновационной деятельности осуществляется на основе *следующих принципов*[74]:

- программный подход и измеримость целей при планировании и реализации мер государственной поддержки;
- доступность государственной поддержки на всех стадиях инновационной деятельности, в том числе для субъектов малого и среднего предпринимательства;
- опережающее развитие инновационной инфраструктуры;
- публичность оказания государственной поддержки инновационной деятельности посредством размещения информации об оказываемых мерах государственной поддержки инновационной деятельности в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет";

- приоритетность дальнейшего развития результатов инновационной деятельности;
- защита частных интересов и поощрение частной инициативы;
- приоритетное использование рыночных инструментов и инструментов государственно-частного партнерства для стимулирования инновационной деятельности;
- обеспечение эффективности государственной поддержки инновационной деятельности для целей социально-экономического развития Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;
- целевой характер использования бюджетных средств на государственную поддержку инновационной деятельности.

*Государственное регулирование инновационной деятельности организаций* — воздействие государства на деятельность хозяйствующих субъектов и рыночную конъюнктуру с целью обеспечения необходимых условий для эффективной инновационной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.

Выделяют следующие *виды государственного регулирования* инновационных процессов [33].

**Таблица 1.1. Виды и задачи государственного регулирования**

| <b>Виды государственного регулирования</b> | <b>Задачи государственного регулирования</b>                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Организационное регулирование</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка инновационных проектов, включенных в федеральные и региональные инновационные программы;</li> <li>- государственное содействие развитию инно-</li> </ul> |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>вационной инфраструктуры;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кадровая поддержка инновационной деятельности;</li> <li>- стимулирование инновационной деятельности;</li> <li>- информационная поддержка;</li> <li>- содействие развитию международного сотрудничества в этой сфере;</li> <li>- защита интересов российских субъектов инновационной деятельности в международных организациях</li> </ul>                                                                             |
| <i>Экономическое регулирование</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие рыночных отношений; активизация предпринимательства;</li> <li>- пресечение недобросовестной конкуренции;</li> <li>- проведение налоговой политики и политики ценообразования, способствующих росту предложений на рынке инноваций;</li> <li>- создание выгодных условий для ведения инновационной деятельности;</li> <li>- поддержка отечественной инновационной продукции на международном рынке</li> </ul>                                 |
| <i>Финансовое регулирование</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение бюджетной политики, обеспечивающей финансирование инновационной деятельности;</li> <li>- направление в инновационную сферу государственных ресурсов;</li> <li>- выделение прямых государственных инвестиций для реализации инновационных программ и проектов, важных для общественного развития, но не привлекательных для частных инвесторов;</li> <li>- создание благоприятного инвестиционного климата в инновационной сфере</li> </ul> |
| <i>Правовое регулирование</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- установление правовых основ взаимоотношений субъектов инновационной деятельности;</li> <li>- гарантия охраны их прав и интересов, в том числе прав на интеллектуальную собственность</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |

Таким образом, основными *функциями государственных органов по регулированию инновационной деятельности* выступают[38]:

1. *Координация инновационной деятельности.* Государство определяет общие стратегические ориентиры инновационных процессов и содействует кооперации и взаимодействию различных структур в осуществлении инноваций.

2. *Стимулирование инноваций.* Центральное место здесь занимают поощрение конкуренции, а также различные финансовые субсидии и льготы участникам инновационных процессов. Большое значение имеет частичное или полное государственное страхование инновационных рисков.

3. *Создание правовой базы инновационных процессов.* Важно формирование не только необходимого законодательства, обеспечивающего стабильность и своевременную корректировку норм в соответствии с общественными и технологическими изменениями, но и реально действующих механизмов его соблюдения. Особое место принадлежит государственной защите прав создателей научно-технической продукции и инноваторов.

4. *Кадровое обеспечение инноваций.* Содержание программ обучения в государственных учебных заведениях должно способствовать как развитию творческого потенциала генераторов инноваций, так и восприимчивости специалистов к нововведениям.

5. *Формирование инновационной инфраструктуры.* Государство обеспечивает деятельность информационных систем – одного из основных каналов распространения нововведений, оказывает инноваторам: юридические, консультационные и другие услуги. Государство может также выступать посредни-

ком между инновационными субъектами, оказывать им помощь в поиске партнеров, в заключении сделок под государственные гарантии.

6. *Институциональное обеспечение инновационных процессов.* Здесь главное – создание государственных организаций и подразделений, выполняющих НИОКР и осуществляющих нововведения в отраслях государственного сектора. Государство также содействует распространению в экономике организационных структур, наиболее эффективных с точки зрения продуцирования и внедрения инноваций.

7. *Повышение общественного статуса инновационной деятельности.* Государство организует пропаганду научно-технических достижений и нововведений, моральное поощрение инноваторов и обеспечивает их социальную защиту.

8. *Регулирование международных аспектов инновационных процессов.* Государство в рамках выбранной общеэкономической и инновационной стратегии стимулирует международную научно-техническую и инновационную кооперацию, а также регулирует международный трансфер нововведений.

*Инновационная политика в кадровой работе* – это вид государственной, региональной, корпоративной и общественно-политической деятельности в сфере обновления человеческих ресурсов, связанный с установлением, отражением в нормах права и исполнением базисных властных нормативно-политических установок, направленных на реализацию интересов государства, регионов, национального капитала и общественно-политических структур в обновлении кадров[18].

На сегодняшний день инновационная политика в кадровой работе является одной из слабо разработанных сторон общей кадровой политики в РФ. Инновационная политика в кад-

ровой работе проводится на уровне управления человеческими ресурсами (это изменения на макроэкономическом уровне), тем самым отличается от управления персоналом (изменений на микроэкономическом уровне). Прежде чем управлять развитием персонала, надо иметь соответствующую инновационную кадровую политику, которая как бы предшествует управлению персоналом, хотя и тесно интегрирована с ним.

### **1.3. Инновационный менеджмент персоналом предприятия (базовые понятия, объект, субъект, функции, структура).**

*Инновационный менеджмент персоналом предприятия (организации)* - пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом.

*Инновационный менеджмент* - процесс управления инновациями для удовлетворения перспективных потребностей рынка, охватывающий проектную, технологическую, материальную, организационную и кадровую подготовку производства, внедрение нововведений, анализ полученных результатов и внесение корректив в эти виды деятельности.

*Управление персоналом* (англ. Human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

Рассмотрим объект и субъект инновационного менеджмента персоналом предприятия. *Объектом инновационного менеджмента* являются процессы обновления и развития, инновационные свойства, потребности и параметры персонала и кадровых систем предприятий, организаций и других социаль-

но-экономических структур. *Субъектом инновационного менеджмента* персоналом предприятия являются инновационные составляющие (отделы, сектора, группы, специалисты) кадровых и трудовых служб предприятий, организаций и других структур[32].

Все *функции инновационного менеджмента персонала предприятия* можно условно объединить в две группы:

а) *функции по реализации кадровых нововведений как объекта управления:*

- организация и проведение научно-аналитических работ в области развития человеческих ресурсов, выявления и решения новых кадровых проблем организации (совместно с научно-исследовательскими организациями);
- оценка эффективности кадровых нововведений;
- разработка прогнозов, концепций, инновационно-кадровой политики, планов, программ и проектов кадровых нововведений;
- их финансово-ресурсное обеспечение;
- организация кадровых нововведений и контроль их реализации;
- мотивация кадров;

б) *функции по направлениям и сферам управления персоналом:*

- организация непрерывного образования персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров);
- поиск и отбор кадров для новых производств, кадров новых дефицитных профессий, элитных и новаторских кадров;
- аттестация и оценка труда кадров инновационных структур, инновационных качеств персонала;

- разработка схем должностного развития, совершенствование должностных инструкций в связи с развитием рабочих мест, организации труда и персонала;
- продвижение и перемещение работников по ступеням служебной и профессиональной карьеры, организация формирования и работы с кадровым резервом руководящего персонала;
- работа с элитными и новаторскими кадрами;
- мотивация персонала при нововведениях; разработка нововведений в организации работы самой кадровой службы;
- обеспечение новых стандартов и повышение качества трудовой жизни и прочие сферы.

Структуру инновационного менеджмента персоналом предприятия (организации) можно определить как устойчивое единство форм и методов управления кадровыми нововведениями, субъектов и объектов кадровых нововведений, а также их взаимоотношения и целостные свойства, обеспечивающие обновление, развитие и повышение эффективности кадровых систем. Таким образом, структурный анализ инновационного менеджмента персоналом предприятия следует проводить все-сторонне, с различных позиций или в различных срезах.

*Первый и основной срез* можно представить в виде общей функциональной или *функционально-предметной структуры*, ибо предметом и объектом здесь являются сами кадровые нововведения, которые требуют анализа, оценки, прогнозирования, ресурсного обеспечения и т.д.

*Второй срез* структуры инновационного менеджмента в кадровой работе - это его *функционально-целевая структура*, охватывающая все цели и направления инновационного кадрового менеджмента.

*Третий срез* - это функционально-субъектная структура инновационного кадрового менеджмента, определяющая основные субъектные уровни инновационного кадрового менеджмента (федеральный, региональный, отраслевой, корпоративный).

*Четвертый срез* - это совокупность свойств инновационного менеджмента в управлении персоналом, которые должны обеспечиваться его структурой и быть неразрывно с ней связаны. К этим свойствам относятся:

- 1) *целедостижение*, т.е. способность инновационного кадрового менеджмента с помощью соответствующей структуры достигать целей, которые стоят перед системой на соответствующем этапе;
- 2) *интегрированность или целостность*, т.е. способность системы к согласованному, целостному воздействию или реакции на объект – кадровое нововведение;
- 3) *адаптивность*, т.е. способность инновационного менеджмента в управлении персоналом к внутренней реакции, перестройке (приспособлению) и в то же время сохранению своих главных элементов в отношении качественно различных кадровых нововведений;
- 4) *регулирование и саморегулирование*, т.е. способность инновационного кадрового менеджмента к восприятию управленческих регулирующих сигналов извне и саморегулированию инновационно-кадровой деятельности (связь с адаптивностью).
- 5) *конкурентоспособность*, т.е. способность инновационного кадрового менеджмента реализовывать кадровые нововведения, обеспечивающие конкурентоспособность и эффективность кадрового потенциала.

Общепризнанные принципы управления стоит основывать на признании в качестве системообразующих элементов инновационного процесса его непрерывности, но в то же время неупорядоченности, низкой предсказуемости результатов.

Реорганизация управления инновационной деятельностью предполагает создание таких организационных отношений, которые позволили бы более полно использовать творческий потенциал коллектива. При всем многообразии современных конкретных форм подобных связей представляется возможным выделить ряд общих черт:

1. Безоговорочная поддержка инновационной деятельности со стороны руководства.
2. Всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации.
3. Высокий уровень и постоянное совершенствование коммуникаций.
4. Использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения инновационной деятельности, и, кроме того, широкий набор мер социально-психологического воздействия на работников.
5. Применение стиля, называемого участием в управлении (работники должны быть вовлечены во все фазы инновационного процесса и принятия решения; такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям).
6. Непрерывность обогащения сотрудниками своих знаний.

Таким образом, инновационный менеджмент персоналом предприятия (организации) раскрывает содержание и особен-

ности управления нововведениями в одной из самих сложных с социально-психологических позиций сфер – сфере управления персоналом.

**1.4. Функционирование системы управления персоналом:  
инновационное развитие, прогресс, регресс, стагнация,  
кризис, стабилизация.**

Инноватика в управлении персоналом предполагает два взаимосвязанных начала или блока:

- *ввод* в систему управления персоналом новых элементов, форм и методов;
- *вывод* из системы управления персоналом устаревших элементов, форм и методов.

Очень важными для понимания природы, содержания и особенностей, состояния нововведений в управлении персоналом, являются понятия инновационного развития, прогресса, регресса, стагнации, кризиса и стабилизации системы управления персоналом. Рассмотрение этих понятий необходимо для того, чтобы лучше понять причины нововведений в сфере управления персоналом, роль развития кадров в судьбе любых социально-экономических систем и структур (страны, региона, отрасли, организации). Все эти системы и их кадры в разное время могут переживать различные состояния (от полного благополучия до кризиса), знание которых необходимо для принятия верных для каждого состояния решений, выработки соответствующей стратегии, тактики, методов развития и обновления кадров (персонала)[32].

В широком же смысле, инновация – синоним успешного развития социальной, экономической, образовательной, управленческой и других сфер на базе разнообразных нововведений.

Исходя из этого, под *инновационным развитием* следует понимать, прежде всего, цепь реализованных новшеств. Оно более успешно, когда охватывает не одну узкую область реализации инноваций, а включает в себя также сферы, влияющие на общий результат: управление, маркетинг, обучение персонала, финансы, и другие (носит комплексный характер). Кроме того, всякое инновационное развитие – это не только основной инновационный процесс, но и развитие инновационного потенциала (системы факторов и условий, необходимых для осуществления инновационного процесса).

Важным понятием инновационного менеджмента является понятие «*система управления персоналом*» - центральная и наиболее сложноорганизованная подсистема (ядро) социально-экономической системы (в нашем случае предприятия, организации), включающая трудовой потенциал персонала (его количественные, качественные и структурные параметры), цели, нормы и механизмы функционирования и развития. Система управления персоналом состоит *из ряда подсистем*, каждая из которых выполняет ряд *функций* [27].

1. *Подсистема линейного руководства* осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

2. *Подсистема планирования и маркетинга персонала* выполняет следующие функции:

- разработка кадровой политики;
- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала;
- анализ рынка труда;
- организация кадрового планирования;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале;

- организация рекламы;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

3. *Подсистема управления наймом и учета персонала* выполняет следующие функции:

- организация найма персонала;
- организация собеседования, оценки отбора и приема персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала;
- профессиональная ориентация персонала;
- организация рационального использования персонала;
- управление занятостью персонала;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

4. *Подсистема управления трудовыми отношениями* выполняет следующие функции:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственно-экономическими и идеологическими конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами.

5. *Подсистема обеспечения нормальных условий труда* выполняет следующие функции:

- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований эргономики труда;
- соблюдение требований технической эстетики;

- охрана труда и техники безопасности;
- охрана окружающей среды;
- военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц.

6. *Подсистема управления развитием персоналом* осуществляет следующие функции:

- обучение персонала;
- переподготовку и повышение квалификации персонала;
- введение в должность и адаптацию новых работников;
- оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров;
- организация рационализации и изобретательства;
- рационализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- организация работы с кадровым резервом.

7. *Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда* выполняет следующие функции:

- управление мотивацией трудового поведения;
- нормирование и тарификация трудового потенциала;
- разработка систем оплаты труда;
- разработка форм участия персонала в прибылях и капитале;
- разработка форм морального поощрения персонала;
- организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

8. *Подсистема управления социальным развитием* осуществляет следующие функции:

- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение здравоохранения и отдыха;

- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социально-психологическими и семейно-бытовыми конфликтами и стрессами;
- организацию социального страхования;
- организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

9. *Подсистема развития организационной структуры управления* выполняет следующие функции:

- анализ сложившейся организационной структуры управления;
- проектирование и формирование новой организационной структуры,
- разработка штатного расписания;
- разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

10. *Подсистема правового обеспечения управления персоналом* осуществляет следующие функции:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам.

11. *Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом* выполняет следующие функции:

- ведение учета и статистики персонала;
- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация патентно-лицензионной деятельности;

- организация работы органов массовой информации организации.

*Развитие системы управления персоналом* - это количественное и качественное необратимое поступательное изменение /преобразование персонала, переход к новому состоянию с новыми целями, функциями, профессионально-квалификационными и коммуникационными параметрами, структурой, взаимосвязями, субъектом и методами управления. Оно включает преобразование самого персонала, субъектов (отделов, служб) управления персоналом, форм и методов работы с персоналом. Причем преобразование может включать как прогрессивную сторону (например, подготовка сотрудников новых профессий), так и регрессивную (например, увольнение сотрудников устаревших профессий, не подлежащих переподготовке).

Кадровые нововведения и развитие системы управления персоналом не являются самоцелью, а вытекают из объективных потребностей обновления социально-экономических структур (организации) в условиях роста наукоемкости, интеллектуалоемкости и инновационности современного производства.

Рассматривая общие вопросы кадровой инноватики в системе менеджмента персонала, необходимо установить, чем отличается управление развитием от управления нормальным функционированием системы управления персоналом.

*Функционирование системы управления персоналом* - устойчивая, повторяющаяся деятельность персонала сложившейся численности и структуры по сложившимся (неизменным) нормам и правилам, характеризующаяся простым воспроизведением или воспроизводством кадровой составляю-

щей, целей и методов управления персоналом в прежнем качестве. Обеспечение нормального функционирования персонала является важнейшим условием стабильного функционирования всей организации. К методам, обеспечивающим нормальную работу кадров, можно отнести: методы рационального использования действующего кадрового потенциала, обеспечения его стабильности и пропорциональности, балансовой увязки кадров с целями работы организации, обеспечения бескризисности и бесконфликтности в кадровой сфере.

*Развитие системы управления персоналом* (в отличие от ее функционирования) означает ее серьезное изменение, обновление, переход к новому уровню и качеству с помощью методов инновационного менеджмента в управлении персоналом.

Выделяют несколько *типов развития системы управления персоналом*:

1. *Эволюционное развитие* - это постепенное изменение и обновление путем локальных и стандартных нововведений эволюционного типа в управлении персоналом. (В качестве примера здесь можно привести последовательное замещение большего количества работников пенсионного возраста на меньшее количество новых, более работоспособных и квалифицированных).

2. *Радикально-интенсивное развитие* - коренное преобразование персонала (обновление, повышение уровня) в относительно сжатые сроки путем радикальных кадровых нововведений (в том числе кадровых реформ). Эти процессы характеризуются глубокими качественными прогрессивными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, а также целях, функциях и методах управления персоналом.

Следует рассмотреть и другие состояния, характерные для функционирования системы управления персоналом: ее прогресс, регресс, стагнация, кризис и стабилизация.

*Прогресс* системы управления персоналом – это переход ее к более совершенным и эффективным формам, целям, структуре и методам на базе постоянного поиска, разработки и реализации нововведений в управлении персоналом.

*Регресс* системы управления персоналом- это ее застой, снижение достигнутого ранее уровня, способности обеспечивать новые задачи деятельности, деградация кадров, возврат к изжившим себя кадрам и методам кадровой работы.

Понятие регресс (от лат. regressus – обратное движение, противоположное прогрессу) в широком смысле процессы деградации, определенный тип развития, для которого характерен переход от высшего к низшему, утрата способности к выполнению тех или иных функций; включает моменты застоя.

*Стагнация* системы управления персоналом предполагает замедление ее функционирования и развития, не соответствующее целям и потребностям системы в данный период времени.

Стагнация (от лат. stagno - делаю неподвижным) это застой в какой-либо сфере деятельности. Инновационная деятельность оказывается тем более успешной, чем выше потребность в новом у работников. В современной науке признается за очевидность то, что любая система, для которой преобладающей является ориентированность на стабильность, в конечном счёте, приходит к стагнации и разрушается. Одна из главных причин инновационной стагнации – отсутствие инновационной культуры общества. Именно поэтому в XXI в. важнейшим условием прогресса экономического развития является

эффективная инновационная политика, поскольку динамичное экономическое развитие многих стран мира стало окончательно основываться исключительно на инновациях, последствия которых приняли стратегически важный характер.

*Кризис* системы управления персоналом можно определить как глубокое расстройство и дезориентация наиболее существенных ее целей, функций, структуры, форм и методов функционирования и развития, имеющие результатом утрату или угрозу утраты ключевых кадров. Точное значение слова *кризис* (crisis) – «перелом», то есть быстрое, скачкообразное изменение состояния или течения процесса.

Понятия «кризис», «регресс» и «стагнация» различаются своим качественным содержанием.

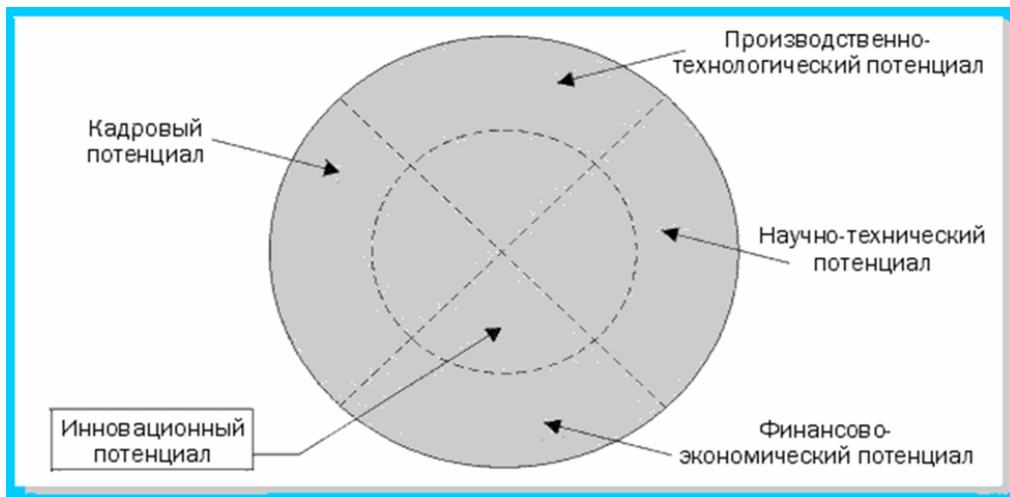
Стабилизация (от лат. *stabilis* – устойчивый) – это упорядочение, приведение в постоянное устойчивое состояние или поддержание этого состояния, а также само состояние устойчивости, постоянства. *Стабилизация системы управления персоналом* - приведение персонала, целей, функций, структуры, форм и методов системы управления персоналом в постоянное устойчивое состояние, обеспечивающее нормальное функционирование и развитие системы (после масштабных нововведений в системе управления персоналом) и ее функционирование на уровне минимально допустимых для устойчивой работы организации норм.

Таким образом, организации в разное время могут переживать различные состояния, понимание которых помогает руководству принимать верные для каждого состояния решения, и вырабатывать необходимую тактику и стратегию функционирования и развития системы управления персоналом.

### **1.5. Инновационный потенциал персонала организации**

Часто за характеристики инновационного потенциала выдаются показатели, относящиеся к научно-техническому, производственно-технологическому, кадровому или иным компонентам общего потенциала предприятия или организации. В подобных случаях собственно инновационный потенциал предприятия не вычленяется, не замеряется и, как следствие, целенаправленно не развивается.

На рисунке 1.1. изображен общий потенциал предприятия или организации и его основные составляющие – производственно-технологический, научно-технический, финансово-экономический, кадровый и собственно инновационный потенциал, который представляет как бы ядро всего потенциала, органически входя в каждую его часть[32].



**Рис 1.1. Общий потенциал предприятия**

*Инновационный потенциал* - совокупность материальных, финансовых, интеллектуальных, трудовых и иных ресурсов, привлекаемых для реализации инновационной деятельности.

Инновационный потенциал следует рассматривать на всех уровнях (федеральном, региональном, отраслевом, местном). Он также может оцениваться на уровне отдельной организации и даже сотрудника.

Работники кадровых служб организации, менеджеры для создания и реализации инноваций в кадровой работе должны обладать определенным *творческим потенциалом* и использовать его в своей работе, кроме того, они всячески должны развивать и поддерживать этот потенциал у работников организации.

В психологии выделяют *инновативность* как черту личности, которая проявляется в готовности инициировать и принимать изменения, предлагать новые идеи и решения. Ключевая особенность «*инноваторов*» — открытость новому (информации, событиям, людям). Инновативность проявляется у людей в очень разной степени. Люди с ярко выраженной инновативностью предрасположены к приобретению нового опыта, интересуются новыми концепциями и идеями, с готовностью включаются в новые проекты. Конечно, у ярко выраженной инновационной направленности личности (как и у любой человеческой черты) есть и своя «темная» сторона. Инноваторы часто отличаются повышенной самостоятельностью и независимостью (нонконформизмом), они с трудом принимают социальные нормы и иерархические ограничения, не всегда удачно «вписываются» в негласные правила человеческих отношений в организации[7].

Инновационные процессы являются основой развития компании, поэтому Сегодня бизнес крайне нуждается в инноваторах. Компании тратят внушительные суммы на поиск специалистов, способных к творчеству, выступающих генерато-

рами неординарных идей; разрабатывают специальные программы по развитию (и удержанию) корпоративных талантов (talentpool).

Руководителям со временем становится понятно, что управлять такими сотрудниками надо по-новому в новых условиях конкуренции идей (а не товаров и услуг). Менять нужно не только формы организации или схемы оплаты труда, но и базовые представления о работнике как о «винтике». При подходе, когда отклонение от инструкции — наказуемо, и «штатная единица» должна выполнять только положенные функции, не остается места для инноваций и творчества. Поэтому руководству необходимо создать условия, чтобы у сотрудника появилась потребности развиваться, работа имела для него личный смысл, и позволяла достигать личных целей.

Центральной проблемой психологии инновативности является проблема теоретического и экспериментального обоснования механизмов, форм и способов психологического раскрепощения творческого потенциала личности и обеспечения психологического комфорта для продуктивной инновационной деятельности. Инновационная деятельность оказывается тем более успешной, чем выше потребность в новом у работников. Инновационное мышление, генерирующее новые знания, напрямую зависит от уровня профессионализма инноватора, его способности к систематическому получению новой информации, психологической и деятельной направленности не на адаптацию, а на развитие, на поиск нового.

*Инновационный потенциал персонала организации* представляет собой способность кадров к позитивно-критическому восприятию новой информации, к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспо-

собных идей, нахождению решений нестандартных задач, новых методов решения традиционных задач, использованию знаний для предвидения, практической материализации новшеств[21].

Интегральная оценка инновационного потенциала персонала организации определяется:

- отношением персонала к предстоящим и происходящим изменениям;
- уровнем профессиональной и экономической подготовки персонала;
- отношением руководителей к инновациям и их способностями к работе в изменившихся условиях;
- состоянием процессов демократизации управления и информационного обеспечения инновации;
- степенью удовлетворенности новыми условиями, содержанием и оплатой труда;
- состоянием социально-психологического климата трудового коллектива.

Инновации в организации требуют нововведений в кадрах, что должно способствовать *формированию работника современного типа (работника-новатора)*, обладающего целой группой качеств, в том числе инновационного характера(таб. 1.2.).

**Таблица 1.2. Группы качеств работника современного типа (работника-новатора)**

| <b>Группа качеств работника</b>                   | <b>Необходимые качества</b>                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Инновационная готовность человека к работе</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- интеллектуальное развитие и быстрота овладения знаниями;</li> <li>- профессиональная компетенция, потребность не отставать от жизни;</li> </ul> |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность;</li> <li>- способность к разработке программ повышения качества продукции, роста производительности, снижения издержек;</li> <li>- стремление к рационализации процесса труда, но знание меры;</li> <li>- способность к самообразованию и саморазвитию.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Инновационно-мотивационные качества</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду;</li> <li>- инициатива, работу без понукания, высокое чувство долга;</li> <li>- работа вопреки препятствиям;</li> <li>- желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем;</li> <li>- критический склад ума и высокую степень любознательности;</li> <li>- энергичность и эффективность труда;</li> <li>- вера в то, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата;</li> <li>- стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде).</li> </ul> |
| <b>Инновационное отношение к труду</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентацию на высокие стандарты качества труда;</li> <li>- творческое отношение к работе;</li> <li>- уверенность и последовательность при реализации нововведений;</li> <li>- готовность к неожиданным решениям и новым установкам;</li> <li>- гибкость и восприимчивость ко всем переменам на производстве.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Общечеловеческие и личностные качества:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание своих слабых и сильных сторон;</li> <li>- стремление постоянно набираться опыта;</li> <li>- наличие здоровых амбиций и стремления к профессиональному росту;</li> <li>- стремление обмениваться идеями, опытом.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Опираясь на данный портрет работника с высокими инновационными качествами (*работника-новатора*), можно сформулировать и инновационный портрет коллектива цеха, бригады, завода, фирмы и разработать соответствующие кадровые нововведения.

Одной из важнейших задач по повышению эффективности инновационной деятельности считается задача формирования творческих групп, состоящих из высококвалифицированных специалистов, которые, вместе с тем, обладали бы необходимыми и достаточными для эффективной продуктивной работы психологическими качествами.

Многоплановость функций, выполняемых инновационной командой предполагает наличие в ней, по крайней мере, трех *категорий сотрудников-партнеров* [50]. К первой группе относятся *генераторы идей*, способные проявлять творческую инициативу, выдвигать оригинальные идеи. Вторую группу составляют *инноваторы-менеджеры*, способные управлять инновацией как процессом. Именно они должны принимать решения в условиях неопределенности, идти на финансовый и предпринимательский риск, уметь преодолевать организационные и психологические трудности. Третью, наиболее многочисленную группу в инновационной команде, составляют *квалифицированные работники* («периферия»), обеспечивающие так называемую систему поддержки. Именно эта группа занимается информационным обеспечением, анализом внешней среды и внутренних возможностей, осуществляет практическую реализацию инноваций.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Опишите различие понятий «новшество», «нововведение», «инновация».
2. Опишите суть трех основных подходов к толкованию термина «инновация» с точки зрения «процесс – результат».
3. Опишите динамику становления термина "инновация".
4. Охарактеризуйте этапы современной научно-технической революции с точки зрения инновационного процесса.
5. Опишите основные задачи государственной инновационной политики РФ.
6. Прокомментируйте виды государственного регулирования инновационных процессов.
7. Дайте определение инновационного менеджмента персоналом предприятия (организации), и назовите, что является его субъектом и объектом.
8. Прокомментируйте, с каких позиций (срезов) следует проводить структурный анализ инновационного менеджмента персоналом предприятия.
9. Рассмотрите понятие «система управления персоналом» с точки зрения инновационного менеджмента.
10. Назовите подсистемы в системе управления персоналом и функции, которые они выполняют.
11. Опишите сущность процесса инновационного развития. Дайте определение понятиям: инновационный прогресс, регресс, кризис, стабилизация.
12. Опишите, что представляет собой инновационная стагнация.
13. Опишите, что представляет собой инновационный потенциал персонала организации.

## **Глава 2. КАДРОВЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ**

### **2.1. Организационно-управленческие инновации**

Еще недавно главным признаком инновационного развития считались количество технических изобретений и степень их использования, при этом организационно-управленческие (управленческие) инновации не рассматривались. Однако если потенциал организации воспринимается однозначно как технический и технологический, а организационный и кадровый потенциалы серьезно не используются, то возможности для развития существенно снижаются. Именно управленческие инновации способствуют ускорению научно-технического прогресса, распространению и реализации в производстве новейших технологий.

Процесс создания инновации в области менеджмента не менее важен для экономического и социального прогресса, чем инновации технологические. Управленческие нововведения трансформируют способ функционирования организаций. Интересны данные о востребованности организациями управленческих нововведений: порядка 80% заказывают консалтинговым фирмам новую организационную структуру управления, на втором месте находится мотивация, на третьем - спрос на стратегию, на четвертом - грамотное определение служебных функций персонала, на пятом - подходы к разрешению внутриорганизационных конфликтов.

Можно привести данные из различных источников об эффекте, возникающем вследствие внедрения управленческих инноваций (табл. 2.1.).

**Таблица 2.1. Результативность управленческих инноваций**

| Управленческая инновация                                                                       | Данные о результативности                                                                                                                                                                                        | Исследование                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Проведение стратегического аудита, разработка стратегии и сбалансированной системы показателей | Создание единого понимания стратегии - у 90% компаний;<br>Улучшение реализации стратегии - 70% компаний;<br>Повышение прибыли - 80%;<br>Улучшение процесса планирования - 90%;<br>Улучшение бюджетирования - 74% | Исследование фирмы "Horvath&Partners", 2003                              |
| Проектирование сквозных операционных бизнес-процессов                                          | Повышение эффективности ключевых межфункциональных процессов бизнеса на 100%                                                                                                                                     | Согласно Lean Institute Джеймс Вумек, Дэниел Джонс), 2003                |
| Проектирование эффективных процессов управления и организационной структуры                    | Повышение рентабельности капитала;<br>Повышение конкурентоспособности;<br>Повышение доходов;<br>Снижение издержек;<br>Улучшение коэффициента удержания покупателей                                               | Международный стандарт ISO 10014                                         |
| Постановка системы финансового управления                                                      | Повышение рентабельности операций компании;<br>Снижение затрат на капитал на 1 - 3% в год                                                                                                                        | НайдермансФинанц Корпорацион, 2002                                       |
| Постановка и автоматизация процессного управления качеством                                    | Существенное увеличение объемов продаж - у 61% компаний;<br>Повышение удовлетворения потребителей - 67% компаний;<br>Улучшение качества продукции - у 78% компаний;                                              | Исследования Уральского межрегионального сертификационного центра (УМСЦ) |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка ИТ-стратегии и подготовка ТЗ на внедрение ИС                 | Уменьшение сроков закрытия учетного периода в пять раз;<br>Уменьшение затрат на административно-управленческий аппарат на 30%;<br>Уменьшение дебиторской задолженности на 13%;<br>Сокращение времени составления бюджета на 70%; | Статистика APICS (American Production and Inventory Control Society) Данные корпорации "Корус" |
| Проектирование и внедрение модели компетенций управленческого персонала | Повышение эффективности выполнения функций, не связанных с продажами на 19 - 48%;<br>Повышение эффективности выполнения функций в области продаж на 48 - 120%                                                                    | Согласно Competency International, 1993 - 2007                                                 |

Питер Друкер, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века считал, предвидел появление нового вида сотрудников, чья работа основана на знаниях, а не на физическом труде или руководящих действиях. Именно Друкер первым смог убедить менеджеров в том, что отдельные работники являются ключом к успеху для любой корпорации и что маркетинг и инновации важнее, чем финансы.

Управленческие инновации предполагают, прежде всего, реструктуризацию компаний, то есть изменение всей организационной структуры или отдельных ее элементов оптимизации хозяйственной деятельности. Сюда же следует отнести нововведения в формах, принципах и методах оплаты и регламентации труда. Немаловажное значение придается внедрению новых концепций развития корпоративной культуры. Таким образом, управленческие нововведения в значительной мере представляют собой нововведения в сфере управления персоналом.

## **2.2. Особенности инноваций в управлении персоналом**

Для описания кадровой инновации рассмотрим основные понятия кадровой инноватики: "кадровое новшество", "кадровое нововведение", "кадровая инновация".

**Кадровое новшество** - результат интеллектуальной деятельности (научных исследований) в сфере управления персоналом. Кадровое новшество может быть представлено в виде документации, описывающей новое теоретическое знание, принципы, методы и т.п., а также организационные, управленческие и другие процессы и явления в сфере управления персоналом. Так, кадровые новшества могут оформляться в виде документа стандарта, рекомендации, методики, инструкции.

**Кадровое нововведение** - процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества. Если "нововведение" означает, что новшество используется, то сущность понятия "инновация" раскрывается в следующих ее характеристиках: ориентация на конечные результаты прикладного характера, т.е. на быстрое и широкое внедрение; измеримость результата в категориях экономического или социального порядка.

**Кадровая инновация** - конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта. Внедрение инновации приводит к повышению эффективности в сфере ее применения, экономии затрат или созданию условий для получения дополнительной прибыли. Справедливо рассматривать новшество как начальное, а нововведение - как завершающее событие, как практическое использование новшества. С этой позиции инно-

вация представляет собой совокупность новшества и нововведения, приведших к определенному эффекту.

Нововведения в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

- а) осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- б) сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- в) специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение - проблематично);
- г) процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

Инновационная деятельность в кадровой работе существенно изменяет содержание функциональной. В результате проведенной инновационной деятельности происходят изменения: за функциональными подразделениями закрепляются новые задачи, ставятся новые цели, вносятся коррективы в состав работ и функций отдельных работников, содержание труда (а иногда и его характер) на рабочих местах изменяется, снижаются или растут затраты на выполнение функциональной деятельности. В свою очередь, функциональная деятельность предоставляет ресурсы для реализации инновационной деятельности: финансовые, материальные, человеческие.

*Пример.* Так, при проведении инновационной деятельности по постановке системы оценки персонала на предприятии произошли положительные сдвиги в работе функциональных подразделений: руководители начали планировать и оценивать деятельность подчиненных, у подчиненных появилось

*осознание значимости своей работы для развития предприятия, первое негативное отношение к системе оценки сменилось пониманием ее необходимости и важности. Положительные сдвиги в функциональной деятельности предоставили предприятию возможность завоевать большую долю рынка, получить большую прибыль, показали персоналу, что новое не несет в себе для него угрозу, сформировали в коллективе группу осознающих необходимость развития организации на основе инноваций. Следующий этап инновационной деятельности в сфере управления персоналом будет обеспечен большими финансовыми ресурсами, более лояльным к изменениям персоналом и сотрудниками, готовыми участвовать в инновационной деятельности.*

Таким образом, взаимодействие функциональной и инновационной деятельности осуществляется по спирали, качественно изменяясь от одного витка к другому.

### **2.3. Функции и классификации инноваций. Классификация нововведений в кадровой работе.**

Инновации выполняют три вида функций:

1. *Воспроизводственная функция* - получение прибыли от инновации и ее использования и использовании ее в качестве источника финансовых ресурсов.
2. *Инвестиционная функция* - использование прибыли в качестве капитала, который может направляться на финансирование новых видов инноваций.
3. *Стимулирующая функция* - использование прибыли как стимула для внедрения новых инноваций.

Инновации, можно классифицировать по различным признакам (критериям). Рассмотрим классификации инноваций.

**1 критерий - по значимости(инновационному потенциалу)** различают базисные, модифицирующие инновации и псевдоинновации.

*1.1.Базисные (радикальные) инновации* включают создание принципиально новых видов продукции, технологий, новых методов управления, формирующих новую отрасль и подотрасль.Потенциальными результатами базисного нововведения является осуществление долгосрочных преимуществ над конкурентами и на этой основе существенное усиление рыночных позиций. В дальнейшем они являются источником всех последующих улучшений, усовершенствований, приспособлений к интересам отдельных групп потребителей и других модернизаций товара. Создание базисных нововведений связано с высоким уровнем рисков и неопределенностей: технологических и коммерческих. Эта группа нововведений не является распространенной, но отдача от них непропорционально значительная.

Примером базисных инноваций можно считать магнитофон, воспроизводящих лазерные диски, после того как долгие годы звукопроизводящая техника работала по принципу «магнитофонная головка – магнитная пленка». (Другие примеры: паровая машина, электричество, атомная энергетика, ксерография, транзисторы и т.д.).

*1.2.Модифицирующие (улучшающие) инновации*, приводят к дополнению исходных конструкций, принципов, форм, т.е. заключают в себе сравнительно низкую степень новизны. Являются наиболее распространенным видом. Каждое из

улучшений обещает безрисковое повышение потребительской ценности продукции, снижение издержек ее производства.

Примером данного вида инноваций будет появление кассетного магнитофона, после того, как долгие годы магнитофоны воспроизводили бобины. Принцип звуковоспроизведения остался тот же - "магнитная головка - магнитная пленка", однако внешний вид значительно изменен, изделие стало более удобным и практичным.

*1.3. Псевдоинновации.* Несущественно изменяют базисные или модифицирующие, и зачастую отличающиеся сомнительной степенью востребованности потребителем. Такие инновации появляются достаточно часто, когда новаторы предлагают нечто новое, не задумываясь о том, существует ли объективная потребность рынка в подобном нововведении.

Пример псевдоинновации - чайник с двумя носиками.

Близкой является классификация инноваций по **степени их новизны**:

- *Абсолютная новизна.* Аналогии предлагаемому новшеству отсутствуют. Абсолютная новизна фиксируется весьма редко.
- *Относительная новизна.* Такая новизна определяется относительно выбранного признака или группы признаков. В свою очередь, относительная новизна может быть *частной* (новыми являются отдельные элементы) и *условной* (новое сочетание известных элементов).

**2 критерий.** Данная классификация содержится в Инструкции по заполнению формы федерального государственного статистического наблюдения N 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации», утвержденной постановлением Госкомстата России от 22.07.2002 N 156). В ней ин-

новации укрупнено делятся на технологические (они в свою очередь делятся на продуктовые и процессные) и организационно-управленческие.

2.1. *Технологические инновации* - это деятельность, связанная как с разработкой, так и с внедрением инноваций. В частности, в промышленности технологически новых продуктов и процессов, а также значительных технологических усовершенствований в продуктах и процессах; в отраслях сферы услуг - технологически новых или значительно усовершенствованных услуг и новых или значительно усовершенствованных способов производства (передачи) услуг. Технологическими инновациями не являются организационные и управленческие изменения.

2.1.а. *Продуктовые инновации* - разработка и внедрение технологически новых и технологически усовершенствованных продуктов (по части технических, функциональных, потребительских характеристик, либо произведенных с использованием улучшенных материалов, компонентов и т.д.) Инновационный товар (услуга) должен обладать новым для потребителя свойством.

Продуктовые инновации позволяют обеспечить рост прибыли как за счет повышения цены на новые продукты или модификацию прежних (на краткосрочную перспективу), так и за счет увеличения объема продаж (на долгосрочную перспективу).

2.1.б. *Процессные инновации* означают более совершенные способы изготовления продукции, новые методы организации производства. Сюда входят значительные изменения в технологии, производственном оборудовании и/или программном обеспечении, направленные на повышение эффективности производства.

Технологические инновации позволяют улучшить экономические показатели за счет совершенствования подготовки исходных материалов и параметров процесса, что в конечном итоге приводит к снижению издержек производства, а также к повышению качества продукции, увеличению объема продаж вследствие производительного использования имеющихся производственных мощностей; возможности освоения в производстве перспективных с коммерческой точки зрения новых продуктов, которые невозможно было получить в силу несовершенства производственного цикла старой технологии.

2.2. *Организационные инновации (организационно-управленческие изменения)* - тип инноваций, не имеющий отношения к технологическим инновациям и осуществляемым в их рамках нововведениям в организации производственных процессов или маркетинговым исследованиям, связанным с разработкой и реализацией технологических инноваций.

*Организационно-управленческие инновации* - нововведения в системе управления организацией, связанные с оптимизацией организации (управленческой подсистемы, систем и методов управления производственно-технологической, финансово-экономической, социально-кадровой, логистической и информационно-коммуникационной подсистемами организации)[70].

Организационно-управленческие изменения (организационные инновации) могут происходить по следующим *направлениям*:

- разработка и реализация новой или значительно измененной корпоративной (акционерной) стратегии в организации (группе организаций);
- внедрение современных (на основе информационных технологий) методов управления организацией (имеются в виду технологии с использованием современных средств вычисли-

тельной техники и специальных программных средств для решения, например, задач бухгалтерского и складского учета, учета кадров и других видов ресурсов, планирования потребностей организации, анализа финансового состояния организации и поддержки принятия управленческих решений, систем автоматизированного документооборота организации, информационно-справочных систем для учета заказчиков, подрядчиков, клиентов и т. п.);

- разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур в организации;
- нововведения в использовании сменного режима рабочего времени;
- применение современных систем контроля качества, сертификации продукции (услуг), включая использование современных отечественных и зарубежных (например, ISO 9000) стандартов качества;
- разработка новых или значительно измененных методов и приемов организации труда в организации;
- внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих («точно в срок») и т.п., имеется в виду широко используемая за рубежом система бесперебойного материально-технического обеспечения производственных процессов непосредственно «с колес», минуя складские хозяйства в организации;
- создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений (технологические и инжиниринговые центры, малые инновационные предприятия);

- организация и совершенствование маркетинговой службы в организации, включая как создание специализированных групп и подразделений, так и формирование фундаментальной концепции (стратегии) маркетинга организации;
- и прочие организационно-управленческие изменения.

**3 критерий - по принципу отношения к своему предшественнику** инновации бывают[29]:

*3.1.Открывающая инновация.* Такая продукция или технология не имеют сопоставимых прототипов. (Пример: изобретение самолета).

*3.2.Замещающая инновация.* Происходит полная замена существующих прототипов. (Пример: инжекторные двигатели вытеснили карбюраторные; электровоз и тепловоз вместо паровоза).

*3.3.Отменяющая инновация.* Использование такой инновации приводит к полному исключению продукта в связи с появлением новых функций. (Пример: бумага вместо пергамента).

*3.4.Возвратная инновация.* Происходит возврат к прежним видам, способам, методам. (Пример: современные парусные суда, дирижабли).

*3.5.Ретровведение.* Воспроизводятся старые формы на современной основе. (Пример: в новом варианте автомобиль «Фольксваген Жук» - это использование старого образца с современной «начинкой»; дизайнеры из виниловых пластинок стали делать вазы; образцы моды).

**4 критерий - по «пространственному» масштабу** инновации можно классифицировать на:

*4.1.Глобальные инновации* воздействуют на определенную сферу деятельности сразу в нескольких странах с сильно различающимися укладами.

4.2. *Национальные инновации* имеют существенное значение только в данном национальном укладе (стране).

4.3. *Региональные инновации* не выходят за пределы конкретного региона в связи с его специфическими природными или иными свойствами.

4.4. *Локальные инновации* нацелены на определенную группу потребителей, обособленную территориально или по иным признакам.

4.5. *Точечные или персональные инновации* адресованы конкретному лицу или конкретной организации и не интересные никому другому.

Близкой является классификация инноваций **по типу новизны для рынка**: новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране; новые для данного предприятия.

**5 критерий** – по **структурной характеристике инновации** (по их месту на предприятии) делятся на:

5.1. Инновации *«на входе» предприятия* (изменения в выборе сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);

5.2. Инновации *«на выходе» предприятия* (изделия, услуги, технологии, информация и др.);

5.3. Инновации *системной структуры* предприятия (управленческой, производственной, технологической).

**6 критерий** – по **распространенности** инновации делятся на:

6.1. *Единичные* инновации - распространяются на один объект.

6.2. *Диффузные* инновации - распространяются на многие объекты.

Диффузия - это распространение уже однажды освоенного новшества в новых условиях или на новых объектах внедрения. Примером диффузии инноваций в макросреде являются научно-технологические разработки в области черной металлургии, выполненные на советских металлургических заводах (микроуровень нововведений), но нашедшие широкомасштабное освоение и применение в Японии для решения важных общегосударственных задач в экономике страны. В японской черной металлургии широко применяются турбины, работающие на отходящих газах доменных печей, изготовленные по советской лицензии.

**7 критерий – по причинам возникновения инновации** делятся на:

*7.1. Стратегические инновации* носят, как правило, перспективный характер и предназначены для обеспечения конкурентоспособности продукта или услуги предприятия, организации.

*7.2. Реактивные инновации* возникают как реакция на действия конкурентов и, так же как стратегические, направлены на повышение конкурентоспособности товара или услуги.

**По характеру удовлетворяемых потребностей** инновации могут быть ориентированы на существующие потребности или могут создавать новые.

**8 критерий - по характеру воздействия на потенциального потребителя** инновации (инновационный продукт) в период представления и/или начала продаж делятся на три основные группы:

*8.1. Плавная инновация.* Не требует специального обучения потребителя и не вызывает заметное изменение его поведения. Пример: Появление авторучек с капиллярным стержнем

(инновация по отношению к шариковым авторучкам). Продвижение таких инноваций на рынке может быть начато в момент начала продаж или в период, непосредственно перед началом продаж. Реклама такого продукта обычно фокусируется на его качественных или стоимостных преимуществах.

*8.2. Динамическая инновация.* Изменяет обычную процедуру применения, что вызывает необходимость специального обучения потребителя и вызывает существенное изменение его поведения. Пример: Появление магнитных носителей информации для компьютеров (инновация по отношению к перфокартам).

Продвижение инноваций такого типа начинается, как правило, задолго до начала его продаж и сопровождается активной обучающей рекламной компанией.

*8.3. Скачкообразная инновация.* Устанавливает новую потребность. Пример: Появление персональных компьютеров[20].

Рассматривая различные подходы к классификации инноваций, необходимо учитывать, что обобщение и систематизация классификационных признаков имеет существенную практическую значимость, поскольку обладает потенциальной способностью дать детальное представление о характеристиках того или иного прогрессивного нововведения.

#### *Классификация нововведений в кадровой работе*

Кадровые нововведения направлены на развитие организации в целом, ее подразделений и отдельных сотрудников для повышения эффективности ее функционирования в соответствии с целями организации. Кадровые нововведения — главная составляющая инновационного менеджмента в управлении персоналом, представляют собой комплексный процесс

создания, распространения и использования нововведений и просто новшеств, имеющих практический интерес в работе HR-служб организации.

Причинами нововведений в кадровой работе могут быть развития науки, техники и технологии, развитие общественных отношений, изменение потребностей клиентов организации, действия конкурентов организации, изменение внутренних потребностей организации, директивные указания[75].

Внедрение кадровой инновации может потребовать от организации изменения функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, подготовки персонала, найма специально подготовленных работников, психологической поддержки персонала, информационного и финансового обеспечения.

Основой нововведения может быть: заказная инновация, разработанная внешней специализированной организацией; собственная инновация, разработанная в результате собственных исследований; проверенная практикой инновация, реализованная в кадровой работе другой организации.

Нововведение в кадровой работе может быть задокументировано и представлено в виде:

- новой кадровой политики;
- новой стратегии управления персоналом;
- новой оргструктуры системы управления персоналом;
- новом положении (например, об оплате труда или об аттестации персонала);
- новой схемы функциональных взаимосвязей или функционального разделения труда;
- нового положения о подразделении или новой должностной инструкции;

- новой методики формирования кадрового резерва и т.п.

Кадровые нововведения можно *классифицировать* по разнообразным признакам (табл. 2.2.).

**Таблица 2.2. Классификация нововведений  
в кадровой работе**

| Признаки разделения на группы            | Значения признаков, позволяющие определить нововведение и инновационный процесс |                                       |                                                              |                                             |                                                |                                                 |                                                |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Жизненный цикл организации-инноватора | 1.1.Создание                                                                    | 1.2. Становление                      | 1.3. Зрелость                                                | 1.4. Перестройка                            | 1.5. Упадок                                    |                                                 |                                                |
| 2. Причина нововведения                  | 2.1. Изменения на макроэкономическом уровне                                     |                                       |                                                              | 2.2. Изменения на микроэкономическом уровне |                                                |                                                 |                                                |
| 3. Сфера нововведения                    | 3.1. Система управления персоналом в целом                                      | 3.2. Подсистема линейного руководства | 3.3. Функциональная подсистема системы управления персоналом | 3.4. Технология управления персоналом       | 3.5. Технология управления развитием персонала | 3.6. Технология управления поведением персонала | 3.7. Отдельные процедуры управления персоналом |
| 4. Источник нововведения                 | 4.1. Новая идея                                                                 | 4.2. Новая концепция                  |                                                              | 4.3. Новое решение                          |                                                | 4.4. Новый метод                                |                                                |
| 5. Тип                                   | 5.1.                                                                            | 5.2. Науч-                            | 5.3. Практи-                                                 |                                             | 5.4.                                           | 5.5. Под-                                       |                                                |

|                                                                                                          |                                                                     |                                                                        |                                                                                                     |                                                         |                                                                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| новатора<br>(созда-<br>тель нов-<br>шества)                                                              | Зако-<br>нода-<br>тель                                              | ная орга-<br>низация<br>(вуз,<br>НИИ,<br>консал-<br>тинговая<br>фирма) | ческая орга-<br>низация (ре-<br>крутинговое<br>или кадровое<br>агентство,<br>служба заня-<br>тости) | Клиенты<br>и их ор-<br>ганизаци-<br>и                   | разделения<br>и отдель-<br>ные со-<br>трудники<br>самой ор-<br>ганизации |                          |
| 6. Сте-<br>пень ра-<br>дикаль-<br>ности но-<br>вовведе-<br>ния                                           | 6.1. Абсолют-<br>ная (пионерное,<br>базовое новов-<br>ведение)      |                                                                        | 6.2. Относительная<br>(новая разработка,<br>изобретение)                                            |                                                         | 6.3. Частная (мо-<br>дификация, усо-<br>вершенствование)                 |                          |
| 7. На кого<br>направ-<br>лено но-<br>вовведе-<br>ние                                                     | 7.1. Пер-<br>сонал ор-<br>ганизации<br>в целом                      | 7.2. Отдельные<br>категории пер-<br>сонала                             | 7.3. Отдель-<br>ные коллек-<br>тивы                                                                 |                                                         | 7.4. Отдель-<br>ные сотру-<br>дники                                      |                          |
| 8. Глуби-<br>на преоб-<br>разований<br>организа-<br>ции для<br>осу-<br>ществле-<br>ния ново-<br>введения | 8.1. Системные<br>(система управ-<br>ления персона-<br>лом в целом) |                                                                        | 8.2. Комплексные<br>(отдельная подсисте-<br>ма)                                                     |                                                         | 8.3. Элементные,<br>локальные (от-<br>дельные элемен-<br>ты подсистем)   |                          |
| 9. Уро-<br>вень ин-<br>новатора                                                                          | 9.1. Отдельное<br>подразделение<br>организации-<br>инноватора       |                                                                        | 9.2. Орга-<br>низация-<br>инноватор<br>в целом                                                      | 9.3. Группа ор-<br>ганизаций,<br>корпорация,<br>концерн | 9.4. От-<br>расль,<br>группа от-<br>раслей                               |                          |
| 10. Тип<br>иннова-<br>ции                                                                                | 10.1.<br>Новый<br>регла-<br>мент                                    | 10.2.<br>Новая<br>техно-<br>логия                                      | 10.3. Но-<br>вая струк-<br>тура                                                                     | 10.4.<br>Новая<br>методи-<br>ка                         | 10.5.<br>Новая<br>проце-<br>дура                                         | 10.6.<br>Новая<br>услуга |

|                                                   |                                                        |                                          |                               |                                 |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 11. Длительность инновационного процесса          | 11.1. Оперативный (до 6 месяцев)                       | 11.2. Краткосрочный (до 1 года)          | 11.3. Среднесрочный(2-3 года) | 11.4. Долгосрочный(более 3 лет) |
| 12. Потенциал (масштаб распространения) инновации | 12.1. Единичная реализация (собственное использование) | 12.2. Ограниченная реализация (диффузия) | 12.3. Широкая диффузия        |                                 |

Поскольку ранее были рассмотрены классификации инноваций по различным признакам (критериям), и инновации в кадровой работе (управлении персоналом) имеют схожие критерии, то рассмотрим более подробно только некоторые из приведенных выше классификаций.

***По причине кадровых нововведений*** (критерий 2) выделяют изменения на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях[79].

*На макроэкономическом уровне* эти тенденции и процессы прослеживаются в динамике изменения структуры занятости населения по секторам экономики, переходе от экономики, ориентированной в основном на производство товаров, к экономике, создающей услуги. Постоянное социально-экономическое, научно-техническое и технологическое развитие является причиной изменений в содержании труда, появления качественно новых рабочих изменений в образовательном и квалификационном уровнях работников, появления специальностей и профессий, изменений качественных характеристик работников.

*На микроэкономическом уровне* происходящие изменения требуют своевременного выявления инновационных проблемных ситуаций в увязке с проблемами управления персоналом. Среди проблем, возникающих в этой связи, можно отметить:

- противоречия между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала,
- между возможностями учебных заведений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и требуемой квалификацией персонала,
- между качественно новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки службы управления персоналом к этой работе,
- между уровнями квалификации и мотивации работников,
- между элитными кадрами и основной массой персонала предприятия,
- между существующей организационной структурой и реализуемой стратегией и др.

***По объекту управления персоналом, на который направлено нововведение*** (критерий 7), выделяют следующие нововведения:

- *Персонал организации в целом.* Говоря о персонале организации, как объекте нововведений, используем понятие кадровые нововведения, описывая действующие предприятия и организация. Когда речь идет о вновь создаваемых и реконструируемых организациях, употребляем понятие кадровая деятельность.
- *Персонал подразделения организации.* Например, нововведения в работе кадровой службы организации. Или нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их под-

разделений. Это как бы кадровые нововведения "в квадрате" - новое в инновационных структурах.

- *Отдельные категории персонала.* Например, работа с элитными специалистами и новаторами, которые составляют кадровую элиту. Или набор и подготовка кадров для разработки и реализации целевых научных и научно-технических программ или проектов.
- *Отдельные сотрудники.*

Кроме приведенных выше видов кадровых нововведений, следует добавить еще несколько признаков (критериев) классификаций.

***По степени радикальности развития кадровых систем*** (критерий 13) выделяют следующие нововведения:

*Кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера* - это *постепенное* изменение и обновление кадровых систем путем локальных и стандартных кадровых нововведений эволюционного типа. В качестве примера здесь можно привести последовательное замещение большего количества работников пенсионного возраста на меньшее количество новых, более работоспособных и квалифицированных.

*Кадровые нововведения радикального (реформистского) характера* - *коренное преобразование* кадров и кадровых систем в относительно сжатые сроки путем радикальных кадровых нововведений (в том числе кадровых реформ). Эти процессы характеризуются глубокими качественными прогрессивными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, целях, функциях и методах кадровых систем.

*По фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле)* выделяют следующие нововведения (критерий 14):

- *Профессионально-образовательные нововведения*, т.е. нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, др. учебных центрах. (Этой сферой нововведений занимается инновационно-образовательный менеджмент.)
- *Нововведения, связанные с поиском и отбором кадров*, т.е. с формированием нового и эффективного кадрового потенциала. В данную подгруппу входят новые методы поиска кадров на рынке труда и внутри предприятия. (Эти нововведения - предмет инновационно-кадрового маркетинга.)
- *Кадровые нововведения в процессе труда*. В данную подгруппу входят новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров, новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре, методы продвижения и перемещения работников, разработка новых должностных характеристик и инструкций, совершенствование работы с элитными кадрами.
- *Нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров*. В эту группу входят кадровые нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребности в данной сфере, новые методы включения кадров в процесс труда после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и другие.

- *Нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта.* Сюда входят совершенствование методов определения несоответствия кадров необходимому уровню, формирования банков данных о кадровом балласте, совершенствование методов работы с кадровым балластом, сокращения и увольнения кадров. При этом под *кадровым балластом* понимается наименее продуктивная и наименее перспективная в сфере труда часть кадрового потенциала, отстающая по своим профессионально-квалификационным качествам от потребностей развития (изменения) научной, производственной, административной и другой деятельности, а также избыток кадров на предприятии, в организации по сравнению с потребностями в них на каждом данном этапе.

#### **2.4. Псевдонововведения в кадровой работе**

Говоря о кадровых нововведениях, важно иметь в виду, что далеко не каждое такое нововведение имеет позитивный, прогрессивный и эффективный характер.

*Псевдо* (по-гречески ложный, мнимый) - означает ложные, мнимые кадровые нововведения, которые не только не приносят пользы, но и вредны для кадровых и других систем организаций.

*Псевдонововведения в кадровой работе* - это порожденные субъективизмом нововведения в кадрах и кадровых системах, не обеспечивающие реального роста их уровня и эффективности и проводимые с целью:

- либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы;

- либо скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдоноватора методы;

- либо дискредитировать прогрессивный курс на обновление кадров, блокируя прогрессивные нововведения и внедряя морально устаревшие или ультрасовременные преждевременные новшества (инновационная дискредитация).

Типичные примеры псевдонововведений  
в кадровой работе [72]

1. Частые кадровые смены без достаточно объективных оснований и при отсутствии программы деятельности новых кадров у стороны, проводящей смену (перетряска кадров).
2. Локальные, частичные и второстепенные кадровые нововведения вместо назревших комплексных кадровых реформ. И наоборот, насаждение кадровой реформы там, где можно ограничиться частичными кадровыми нововведениями.
3. Проведение кадровой реформы без ликвидации старых методов и кадрового балласта.
4. Попытка обновления руководящих кадров без кадрового резерва и достаточного выбора.
5. Кадровые нововведения, усложняющие работу элитных кадров и новаторов ("равные" права, уравниловка в оплате и т.п.).
6. Новые, но регрессивные по внепрофессиональным причинам кадровые выборы или назначения, когда на смену приходят более слабые на данный момент кадры.
7. Замена новаторских кадров как "возмутителей" спокойствия на умеренные, но менее творческие кадры.
8. Попытки обновления кадровой работы на низшем организационном уровне без обновления кадровой работы на верхнем уровне. И наоборот - случай, когда приходит новое прогрес-

сивное руководство и не получает права обновить консервативный коллектив или ядро коллектива.

9. Введение новых форм работы с кадрами (аттестация, контрактная система) при консервативном руководстве и кадровом ядре организации.

## **2.5. Основные закономерности развития кадровых систем и кадровых нововведений**

Причинами нововведений в кадровой работе могут быть развития науки, техники и технологии, развитие общественных отношений, изменение потребностей клиентов организации, действия конкурентов организации, изменение внутренних потребностей организации, директивные указания.

Внедрение кадровой инновации может потребовать от организации изменения функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, подготовки персонала, найма специально подготовленных работников, психологической поддержки персонала, информационного и финансового обеспечения.

Основой нововведения может быть:

- заказная инновация, разработанная внешней специализированной организацией;
- собственная инновация, разработанная в результате собственных исследований;
- проверенная практикой инновация, реализованная в кадровой работе другой организации.

Нововведение в кадровой работе может быть задокументировано и представлено в виде: новой кадровой политики; новой стратегии управления персоналом; новой оргструктуры системы управления персоналом; новом положении, например,

об оплате труда или об аттестации персонала; новой схемы функциональных взаимосвязей или функционального разделения труда; нового положения о подразделении или новой должностной инструкции; новой методики формирования кадрового резерва и т.п.

К числу основных *закономерностей развития* кадровых систем и кадровых нововведений можно отнести следующие.

1. Закономерности качественных и количественных изменений в кадрах в соответствии с развитием общих социально-экономических и научно-технологических факторов.

Например, формирование рынка требует введения на предприятиях новых должностей маркетологов, специалистов по рекламе и многих других, что в свою очередь требует от кадровых служб разработки качественно новых для них должностных инструкций. Вообще, рынок требует сейчас от предприятий и организаций самых кардинальных кадровых нововведений.

По мере роста уровня механизации и автоматизации производства возникает необходимость в новых кадрах операторов, в переподготовке и повышении квалификации кадров-станочников. При создании качественно нового производства или цеха на предприятии возникает необходимость в крупномасштабных кадровых нововведениях - комплектации новыми кадрами качественно новых рабочих мест. Одновременно может потребоваться существенное сокращение кадров других производств. Рациональное трудоустройство лучших из них — тоже серьезная инновационно-кадровая проблема.

Вместе с тем, кадровые службы предприятий должны не только следовать за общими социальными и технологическими нововведениями, но и, анализируя передовой зарубежный

опыт, проводить опережающую работу по совершенствованию кадров и кадровых систем, формировать планы опережающих кадровых нововведений, например, разрабатывать программы поиска крупных специалистов по обновляющемуся профилю предприятия.

2. Закономерности развития и обновления кадров и кадровых служб через возникновение, разрешение и использование объективных и субъективных кадровых противоречий.

Примерами здесь могут быть следующие противоречия:

- между ростом технического уровня производства и уровня квалификации кадров;
- между возможностью реализации на рынке новых продуктов и отсутствием кадров соответствующей профессии;
- между задачами расширения производства и малой мощностью центра подготовки, переподготовки и повышения квалификации предприятия;
- между качественно новыми задачами развития кадров и недостаточным уровнем работы кадровой службы;
- между уровнем квалификации и мотивации работников, занятых на смежных участках;
- между необходимостью формирования резерва кадров на выдвижение, сохранения элитных и новаторских кадров на предприятии и отсутствием необходимой кадровой информации, системы работы с кадровым резервом, особых форм и методов работы с лидерами и новаторами;
- между элитными кадрами и основной массой кадров предприятия;
- между руководством и научно-технической элитой, а также внутри этой элиты.

Таким образом, разрабатывая и внедряя кадровые нововведения, необходимо анализировать те противоречия, которые, с одной стороны, вызывают эти нововведения, а с другой, использовать ряд кадровых противоречий (например, конкурентного типа) для развития, обновления и самообновления кадров. Важно также рассмотрение кадровых противоречий с двух сторон: во-первых, с точки зрения их роли в ускорении обновления персонала и роста эффективности производства; во-вторых, как следствия развития самого производства, развития экономики, науки и техники.

3. Закономерности циклического развития кадров и кадровых систем путем периодической качественной смены (реформы) как отдельных составляющих кадровых систем, так и данных систем в целом.

Примером здесь может служить периодическая смена методов внешней работы кадровых служб с учетом формирования рынка труда, а также периодическая кардинальная перестройка работы кадровых служб в целом в связи с качественным изменением и резким возрастанием их места и роли на предприятиях и в организациях. По существу это периодическая потребность в кадровых реформах.

Развитие кадров и кадровых систем через кадровые нововведения может носить стихийный, саморегулируемый и управляемый характер. Стихийное развитие кадровых служб — это неспрогнозированное (непродуманное), произвольное, хаотичное и необеспеченное соответствующими мерами развитие кадровых служб, сопровождающееся, в конечном итоге, их деформацией и деградацией (нередко имеет место в настоящее время, в условиях кризиса).

Таким образом, закономерностями нормального функционирования социально-экономических и кадровых систем являются их устойчивость, воспроизводимость в неизменном качестве, структуре, функциях, формах и методах, бескризисность, стабильность, ритмичность, слабая конфликтность, прогнозируемость.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Раскройте суть основных понятий кадровой инноватики: "кадровое новшество", "кадровое нововведение", "кадровая инновация".
2. Опишите сущность такой черты личности как инновативность.
3. Опишите, какими качествами должен обладать работник современного типа (работник-новатор).
4. Опишите, по каким признакам (критерия) можно классифицировать инновации.
5. Опишите виды инноваций, входящие в каждую классификацию инноваций.
6. Раскройте суть псевдонововведений в кадровой работе и приведите примеры.
7. Опишите основные закономерности развития кадровых систем и кадровых нововведений.

### **Глава 3. КОМПЕТЕНЦИИ КАК МЕРА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

#### **3.1. Эволюция оценки профессионализма персонала организации**

Использовать *компетенции* в качестве мер оценки персонала начали с середины 1990-х годов. До их применения в отечественной практике использовались понятия *профессионально важное качество* (ПВК) и *элемент квалификации* (или ЗУН: знания, умения, навыки) для оценивания и отбора работников. Это были единицы, с помощью которых оценивалась способность человека выполнять определенную работу. Результатом такой оценки было определение уровня квалификации, степени профессионального соответствия, компетентности[7].

В 1950–70-е годы в ответ на запрос со стороны таких отраслей, как космонавтика, авиация, атомная энергетика, эксплуатация сложных военных систем активно исследовались *профессионально важные качества*. В то время появилось значительное количество рабочих мест, связанных с повышенным риском аварий и катастроф, поэтому к работникам стали предъявляться особые требования. Для того чтобы с профессионально важными качествами было удобно работать, их нужно объединять в группы, при этом группировать можно по разным признакам. Например, выделяли: физические характеристики человека (рост, вес); медицинские (состояние систем организма — нервной, сердечно-сосудистой и т. п.); физиологические (скорость реакции, особенности внимания и т. п.). Были разработаны многочисленные стандартизированные методики оценки, (например, такие как Гарвардский степ-тест, позволяющий проверить готовность сердечно-сосудистой системы человека

к физическим нагрузкам). Под профессионально важными качествами специалисты понимали отдельно взятые *качества человека, критически важные для деятельности*.

В конце 1970-х годов возросла потребность в оценке работников, занимающихся умственным трудом, в первую очередь — менеджеров. В диагностике акцент сместился на знания, умения и навыки (ЗУН), в связи с чем стал использоваться термин *элемент квалификации*. Были разработаны необходимые процедуры, методики и тесты для оценки профессиональных навыков и личностных качеств. Однако выявилась серьезная проблема — это низкая прогностическая способность таких оценок. Оказалось, что успешность выполнения стандартных тестов очень слабо связана с результатами дальнейшей деятельности сотрудника: на практике прогностичность на уровне 7% означает вероятность ошибки в 93 случаях из 100. Поскольку цена ошибки в кадровых вопросах (включающая в себя стоимость поиска, отбора, обучения нового сотрудника и недополученную прибыль за счет низкой производительности труда новичка в период адаптации) для бизнеса все время возрастала, требовались новые, более совершенные и более прогностичные методы оценки персонала.

В 1990-е годы начали активнее исследовать такие аспекты, как мотивация, эмоциональный интеллект (EQ, от англ. *emotional quotient*), личностные качества (типа корпоративной лояльности, ориентации на результат и т. д.) С расширением спектра оцениваемых профессионально важных качеств и особенностей личности возникла необходимость в максимально широком понятии, позволяющем определить «готовность человека к эффективному выполнению определенной работы». Было предложено понятие «*компетенция*».

При введении понятия «компетенция» не обошлось без сложностей, в том числе и чисто терминологических. Например, в русском языке термин «компетенция» встречается в нескольких значениях:

- как синоним *информированности*: круг вопросов, о которых кто-либо (индивид или организация) хорошо осведомлен, в этом случае выражение «сфера компетенции»;
- как синоним *ответственности*: круг полномочий кого-либо (должностного лица или организации), в данном случае выражение «сфера компетенции»;
- как *набор поведенческих характеристик*, необходимых для успешного выполнения какой-либо работы. (В сфере управления персоналом термин «компетенция» используется именно в этом значении.)

Рассмотрим основные подходы в использовании термина «компетентность», для описания индивидуальной или личностной составляющей профессионализма.

По мнению итальянского исследователя Ф.Цивелли, можно выделить три способа понимания того, что называется компетентностью:

- для североамериканцев привычно связывать компетентность с базовыми характеристиками человека, которые обуславливают его выдающиеся успехи в определенных видах деятельности.

- в континентальной Европе компетентность чаще связывают со способностями, личностными чертами и приобретенными знаниями.

- в Великобритании преобладает мнение, что компетентность должна определяться как соответствие результатов деятельности индивида сложившимся стандартам.

Иногда специалисты сокращают их до двух основных подходов в понимании компетенций[12]:

- *Американский подход*, рассматривающий компетенции как *описание поведения сотрудника* (определение, что *должен делать работник*, чтобы добиться наивысшей эффективности). Компетенция — это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

- *Европейский подход*, рассматривающий компетенции как *описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы* (определение *стандарта-минимума*, который должен быть, достигнут сотрудником). Компетенция — способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Голландскими исследователями (голландская модель) предложена *четырёх-уровневая модель компетентности*.

Первый уровень (поверхностный) представлен сравнительно легко идентифицируемыми *инструментальными знаниями и навыками*, которые необходимы для осуществления деятельности.

Второй уровень («промежуточных умений») включает *коммуникативные способности* человека, понимание им общих (научных и технических) принципов, а также умение ориентироваться в организационной среде. Первые два уровня авторы называют *профессиональной компетентностью*.

Третий уровень (более глубокий) представлен приобретаемыми в процессе социализации *нормами, ценностями и стандартами поведения*. Сюда же относятся моральные критерии и знание этикета.

Четвертый уровень представлен сугубо личностными характеристиками, как *мотивы и самооценка*.

### **3.2. Понятие «компетенция» и виды компетенций**

При всем многообразии определений термина «компетенция», остановимся на следующих формулировках:

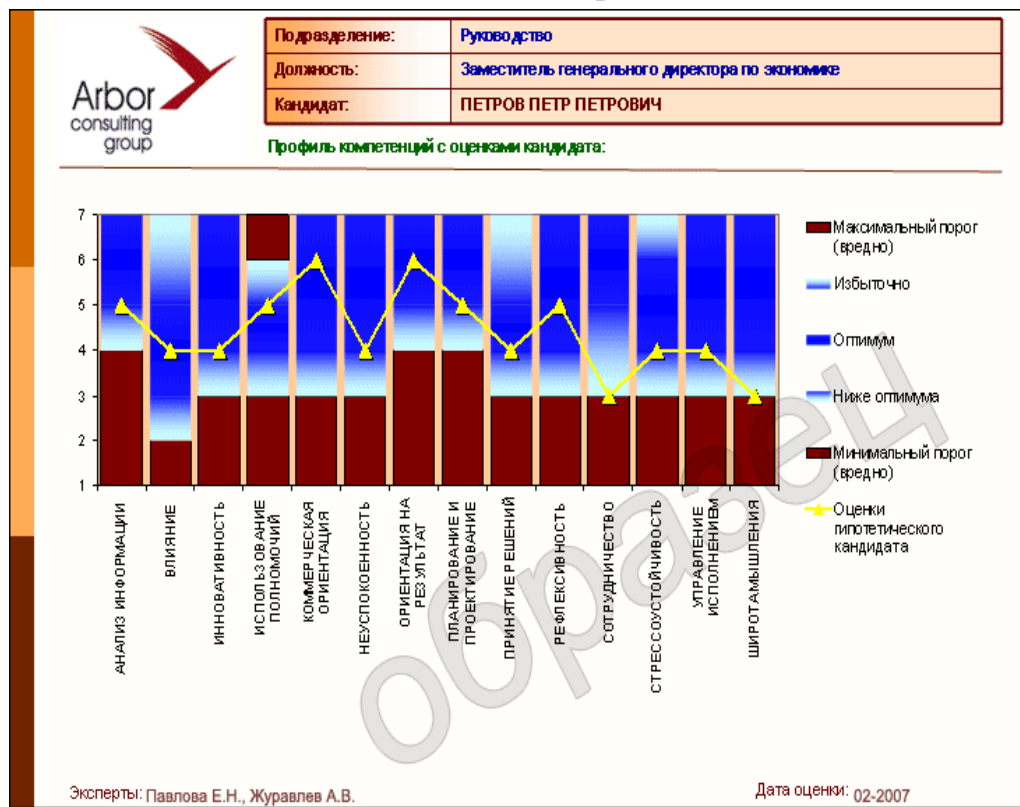
*Компетентность* (от лат. *competens* — соответствующий, способный) — особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, который позволяет индивидам (или организациям) быть успешными в определенном виде деятельности.

*Компетенция* — характеристика или интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии, на определенной должности в конкретной компании, характеризующейся особой спецификой организации работы, описанное в терминах наблюдаемого поведения. (Это своего рода модель поведения, необходимого для достижения требуемых результатов.)

Эти понятия близки и взаимосвязаны: чтобы быть компетентным, надо обладать компетенциями. Для успешной работы на конкретной позиции в конкретной компании человек должен обладать несколькими компетенциями. Как следующий шаг в развитии понятия «компетенция» было предложено понятие «модель компетенций».

*Модель компетенций* — это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов.

*Профиль должности* — это графическое отображение Модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности.



**Рис. 3.1. Профиль компетенций с оценками кандидата**[53] Специалисты выделяют следующие *виды компетенций*:

1. *Корпоративные (или ключевые)*, которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т. д. (например, такие компетенции, как: «Нацеленность на изменения», «Работа в команде» и т.д.). Разработка корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой компании. Оптимальное количество корпоративных компетенций составляет 5–7 штук.

Выделив ключевые компетенции, обеспечивающие нормальное функционирование и развитие компании, получим *«корпоративное ядро компетенций»* — так называют обязательный набор компетенций, носителями которых должны быть все работники. К примеру, если на данном этапе главное для компании — финансовые результаты, то ключевой корпоративной компетенцией является «ориентация на результат». Это значит, что все в компании — сверху донизу, должны работать по такому принципу[73].

Данные компетенции помогают при подборе отсеивать людей, не соответствующих корпоративным компетенциям, помогает новичкам избрать правильную линию поведения, а работающим сотрудникам - оставаться в «нужном русле» (то есть в случае отклонения поведения от ожидаемого, следует указать сотруднику, на что ему следует обратить внимание).

2. *Профессиональные (или функциональные)*, которые необходимы для эффективного выполнения работником непосредственных функциональных (должностных) обязанностей. Составление профессиональных компетенций для всех должностей (групп должностей) в организации является очень трудоемким и долгим процессом.

3. *Управленческие (или менеджерские)*, которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Управленческие компетенции могут быть похожи для руководителей в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как: «Стратегическое видение», «Управление бизнесом», «Работа с людьми» и т. д.

Традиционно выделяют три блока компетенций, проявления которых ожидаются от человека на рабочем месте: общекопоративные, менеджерские и функциональные (табл. 3.1.).

**Таблица 3.1. Виды компетенций**

| <b>Компетенции</b> | <b>Описание</b>                                                                                              | <b>Носители</b>            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Общекорпоративные  | Фундаментальные компетенции, определяющие профиль компании и специфику ее корпоративной культуры             | Все работники компании     |
| Функциональные     | Необходимы для эффективного выполнения работником непосредственных функциональных (должностных) обязанностей | Группы работников компании |
| Менеджерские       | Необходимы для эффективной управленческой деятельности                                                       | Менеджеры                  |

В рамках функциональных можно также выделить группы *основных* и *сопутствующих* (или *поддерживающих*) компетенций (например, потенциал личности, прошлый опыт человека, который позволяет ему быть успешным в профессиональной деятельности). Кроме того, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности, каждый работник должен эффективно взаимодействовать с другими и управлять собой, то есть требуются компетенции по управлению людьми и связанные с личной эффективностью (*личностные компетенции* – это индивидуальные особенности личности человека, проявляемые в поведении). Чаще всего не развиваются в рамках корпоративного бизнеса (их обычно используют при приеме на работу, а также для формирования программ управления талантами).

Сгруппировав компетенции, получим возможность точно измерить их с помощью различных шкал, что значительно повышает объективность оценок и качество принимаемых на их основе управленческих решений.

Несмотря на то, что существуют бесчисленные источники «готовых» компетенций, и их использование и применение очень привлекательно, каждой организации необходимо пройти процесс разработки собственной модели компетенций, т. к. каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам. Менеджеру по персоналу не под силу в одиночку справиться с этой работой, так как такие проекты чрезвычайно ресурсоемкие с точки зрения затрачиваемых на их реализацию усилий. Потому HR-специалисту жизненно необходима помощь руководства, линейных менеджеров и опытных работников.

Бизнес совершенствуется через развитие работников, но желание и способности развиваться нельзя в готовом виде «купить на рынке». В поисках путей повышения производительности были проведены серьезные исследования особенностей работы успешных сотрудников. Эти работы позволили выявить качества (компетенции), за счет которых лучшие сотрудники («звезды») достигали успеха, в отличие от работников среднего уровня. В компании AT&T BellLabs при анализе результативности инженеров и ученых-компьютерщиков было установлено, что «звезды» в восемь раз продуктивнее, чем обычные сотрудники. На первый взгляд, все работники компании имеют схожий высокий уровень развития технических компетенций и приблизительно одинаковый уровень IQ (коэффициент интеллекта) – эти характеристики были ключевыми при подборе сотрудников. Однако, в результате исследования выяснилось, что «звезды» и обычные сотрудники отличаются

стратегией деятельности: как именно, они работают, проявляют инициативу, поддерживают контакты и т. п. [34].

С практической точки зрения, ценность этих открытий заключается в том, что компетенциям, которые помогают быть успешным, можно научиться. То есть существует возможность повысить производительность всех сотрудников до уровня «лучших». Компания сможет добиться значительных успехов, описав компетенции, позволяющие достичь выдающихся результатов на каждом конкретном рабочем месте, и систематически стимулируя их развитие. Более того, изменяя с помощью целенаправленного обучения и развития компетенций сотрудников, организация сможет управлять своим развитием. Таким образом, одной из важнейших задач управления персоналом является обеспечение условий для реализации внутреннего потенциала каждого сотрудника организации.

### **3.3. Этапы разработки модели компетенций**

Рассмотрим последовательность разработки модели компетенций.

*1. Планирование проекта:* описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения. Нужно для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников.

*2. Формирование проектной группы.* Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством то-

го, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

*3. Проектирование модели компетенций.* Цель этапа — собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат. Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

*Для сбора информации можно использовать следующие методы:*

- *Анализ документов.* Большое количество полезной информации можно найти в документах компании. Должностные инструкции, сведения о происшествиях и несчастных случаях, корреспонденция, которую составляет работник, описание полученных результатов труда — все это документы, которые могут понадобиться изучающему работу на конкретной позиции. В целом этот метод эффективен для получения значимой информации, если в ходе работы часть проблем решается именно посредством составления документов. В таком случае анализ этих документов может привести к определению важных для данной работы качеств.
- *Наблюдение за деятельностью работников.* Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продав-

цов-консультантов в магазине или торговых представителей.

- *Интервьюирование сотрудников и руководителей.* Целесообразно проводить с 1–2 сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции.
- *Прогностические интервью.* Прогностические интервью проводятся с ключевыми руководителями верхнего уровня организации. С их помощью исследуют связи между целями, ценностями и культурой организации, а также с моделями поведения менеджеров в организации. Интервью позволяет также узнать о будущих изменениях в деятельности организации и о воздействии этих изменений на персонал, обсудить их и принять во внимание при разработке модели компетенций. Метод может использоваться для формирования определений компетенций, необходимых для того, чтобы обеспечить развитие организации в нужном направлении.
- *Мозговой штурм* (обсуждения для руководителей). Может быть проведен в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12–15. К участию в мозговом штурме необходимо приглашать ведущих и уважаемых специалистов отдела.
- *Рабочие группы.* Проводятся с сотрудниками смежных подразделений, в тех случаях, когда они тесно взаимо-

действуют и могут охарактеризовать то бизнес-поведение коллег, которое является наиболее эффективным; а также с руководителями отделов.

- *Метод наблюдения на рабочем месте.* Многое можно узнать о работе, просто наблюдая и фиксируя, что делает работник. Естественным наблюдением считается такое наблюдение, когда присутствие наблюдателя совсем или почти не влияет на поведение работника. Этого можно добиться, если проводить наблюдение в течение достаточно длительного периода времени, чтобы работник уже не обращал внимания на присутствие наблюдателя. Наблюдатель может наблюдать за работой и более активно, задавая вопросы о том или ином поведении по мере его возникновения.
- *Метод репертуарных решеток.* Позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Он построен на сравнении поведения успешных сотрудников и сотрудников с достижениями среднего уровня («звезд» и «средних»). Выявив, чем отличается поведение «звезд», можно принять эти особенности в качестве образцов для всего персонала. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и их индикаторами. Этот подход хорош в ситуации, когда большое количество сотрудников выполняют сходную работу в одинаковых условиях.

Менеджер выписывает на отдельные карточки имена или инициалы сотрудников, которыми он управляет. Затем интервьюер предлагает разделить эти карточки на две группы, соответственно тех, кто хорошо справляется со своей работой, и тех, про кого нельзя это-

го сказать. После чего менеджера просят выбрать две карточки из «сильной» группы и одну из «слабой» и описать, чем два успешных сотрудника похожи друг на друга и чем они отличаются от менее успешного.

Работая с менеджерскими описаниями карточек, аналитик старается – обычно за счет дополнительных вопросов к примерам – выделить максимально сжатые и четкие формулировки используемых собеседником дифференцирующих категорий. И в таком духе интервью продолжается до тех пор, пока интервьюируемый не исчерпает все свои соображения и не начнет возвращаться к конструктам, которые уже были заявлены. Этот прием особенно полезен при выявлении таких неочевидных критериев, как способы принятия решений, стиль построения отношений с людьми и т.д. Главное же неудобство – это то, что при слабой подготовке интервьюеров представляемые ими концепты получаются слишком неопределенными и расплывчатыми[78].

- *Метод критических инцидентов.* Позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реально произошедших случаях в его работе, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех.

Акцент делается не на повседневных действиях, а скорее на более редких («исключительный случай»), но существенных событиях, которые составляют различие между успехом и неудачей. В этой методике экспертов (руководителей или исполнителей работы) просят описать при-

меры эффективных и неэффективных действий (своих или подчиненных). Собираемые таким образом данные нередко имеют форму занимательных историй о том, как вели себя те или иные люди в необычной ситуации. При проведении подобных интервью необходимо получить от каждого респондента описание не менее трех положительных случаев и также трех, демонстрирующих менее успешное поведение. Затем они более подробно исследуются, чтобы выявить комплексную картину моделей поведения, навыков, качеств и свойств, позволяющих эффективно выполнять работу и достигать ее цели. Преимуществом этого метода является то, что он обеспечивает богатое и многообразное представление содержания работы.

- *Метод прямых атрибутов.* Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании. Форма использования этого метода достаточно свободна, в отдельных случаях это задание менеджерам может быть использовано как своеобразный повод для разговора, чтобы в дальнейшем более глубоко познакомиться с содержанием работы, используя в том числе и другие методы (метод критических инцидентов, прогностическое интервью или метод репертуарных решеток).

Часть методов, которые основываются на взаимодействии с «экспертами», предоставляющими исследователю информацию о работе (метод критических инцидентов, прогностическое интервью, метод прямых атрибутов), может быть

проведена как индивидуально, так и в групповой форме. Очевидно, что преимущество работы с группой заключается в существенной экономии времени. Однако при такой форме проведения анализа работ может возникнуть ряд проблем, влияющих на полноту, объективность и точность собранной информации:

- *Феномен социальной желательности.* В присутствии коллег высказываемые мнения с большей вероятностью будут подвергаться внутренней цензуре, с целью их большего согласования с общепринятыми нормами и представлениями о данной работе.

- *Активный участник, который подавляет остальных.* В группе часто выделяется один или несколько участников, которые проявляют большую активность. Демонстрируя высокую активность и энергичность, они могут отрицательно влиять на вклад в работу более отстраненных и закрытых людей, которые в этом случае могут ограничиваться высказыванием формального согласия или общих фраз.

- *Возникновение спорных ситуаций.* В том случае, когда каждый участник группы слышит всех остальных, может завязаться дискуссия по поводу высказанных отдельными менеджерами мнений или оценок, в итоге это вызывает у отдельных людей нежелание высказываться откровенно из-за боязни критических замечаний. Другим исходом может быть, например, достигнутый участниками компромисс по пониманию какого-либо аспекта работы, который в силу усредненности позиции может нечетко отражать реальную ситуацию.

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. В излишне подробной модели трудно выделить

конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями могут быть неувлочно малы.

*4. Проработка уровней модели компетенций.* Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3–5 уровней. Большое количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой уровень (например, "лидерство" у директора по продажам должно быть на 4-5, а "лидерство" у секретаря может быть и на нуле), иногда отрицательный уровень - это ситуация, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым (например, при компетенции «отношение к новым задачам» сотрудник активно критикует новые задачи и планы, саботирует их выполнение).

Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий; а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства (Варианты описания компетенций можно найти в Приложении 2). Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенций, реально демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой.

*5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности.* Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетен-

ций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Разработка профилей — хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента.

При подготовке оценочных мероприятий менеджер по персоналу может столкнуться с необходимостью упрощенного использования модели компетенций, когда, например, из-за ограниченности временного ресурса целесообразно проводить оценку только по трем или четырем компетенциям. Для этого необходимо определить три-четыре наиболее важные для данной должности компетенции.

Опыт показывает, что следующая технология сравнения компетенций (когда каждая компетенция последовательно сравнивается с другой) является очень эффективной:

- Компетенция 1 сравнивается с компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?»
- Если Компетенция 1 важнее компетенции 2, то она получает 2 балла.
- Если обе компетенции одинаково важны, то Компетенция 1 получает 1 балл (Компетенции 2 в данный момент сравнения не присваивается ничего).

- Если Компетенция 1 важна менее, то она получает 0 баллов.

Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов.

Наличие модели компетенций в организации — это своего рода *единая «система координат» оценивания*, которая открывает множество возможностей для решения *задач в области управления персоналом*:

- Согласовывать критерии *подбора и оценки специалистов и менеджеров* со стратегией компании. Нанимать и продвигать сотрудников, чей потенциал максимально соответствует ее потребностям, что повышает эффективность принимаемых кадровых решений.

- Разрабатывать комплексную *систему обучения и развития* персонала компании, *системы мотивации и стимулирования труда*, позволяет объективно оценить их эффективность. Для работников модель компетенций задает приоритетные направления профессионального развития, востребованные в данной конкретной компании. На основе оценки эффективности сотрудника в определенных сферах деятельности, выявления его потенциала и «зоны ближайшего развития», для каждого человека можно дать прогноз индивидуального развития, разработать личные планы обучения и развития.

- Проводить диагностику *кадрового потенциала компании*. Если проводилась оценка управленческого звена, то компания получает срез своего управленческого потенциала: степени развития требуемых интеллектуальных, коммуникативных, организаторских и личностных качеств менеджеров, уровня их профессиональной компетентности. Если оценива-

лись специалисты, то дается срез обеспеченности компании профессионалами, прогноз эффективности их деятельности в конкретных условиях, основание для разработки карьерных планов.

- Помогают выявить в компании *лучших сотрудников* и разработать эффективные *меры для их удержания*.

- Целенаправленно формировать *корпоративную культуру компании*, поскольку определяет систему эталонов рабочего поведения сотрудников.

- Показать *перспективу развития организации* в целом, оценить степень ее *готовности к изменениям*.

### **3.4. Компетенции компании (организации)**

После того как специалисты выделили и описали компетенции работников (ключевые характеристики, позволяющие им быть успешным в какой-либо деятельности), встали вопросы о том, применимо ли данное понятие к организации в целом — как субъекту деятельности (компании). Оказалось, что организация тоже может развиваться, быть успешной и инновационной. Практики предложили следующее определение:

***Компетенции компании*** — это набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий ей эффективное решение задач определенного класса.

Выделены разные виды компетенций компании [7]:

***Стандартные компетенции*** — такой набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, который позволяет решать *обычные задачи* для данного рынка. Поскольку стандартными компетенциями должны обладать все участники рынка, их наличие выступает «порогом вхождения» компании в рынок, а отсутствие или недостаточный уровень их

сформированности приводит к неудаче, уходу компании с рынка.

*Ключевые компетенции* — такой набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, которые позволяют решать *особые или новые задачи*, достигать особых или новых целей, недоступных для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка, становится сильным конкурентным преимуществом.

*Ведущие компетенции* — это набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, дающих преимущества в решении *проблем и задач*, достижении целей, которые станут *зоной конкурентной борьбы в будущем* (при возникновении новых товаров, услуг, рынков или при обострении конкуренции на старых рынках). Это предпосылки, способные при соответствующей работе привести к созданию уникального торгового предложения и закреплению лидирующего положения компании, выход в новый сегмент рынка. Наличие ведущих компетенций обеспечивает лидерство в будущем, поэтому их выявление и развитие — основная задача стратегически мыслящих топ-менеджеров.

Оценка компетенций компании позволяет воспринимать ее в качестве *субъекта* рыночной игры, а не просто как *объект* приложения управленческих воздействий. Такая оценка помогает выявить потенциал компании как целого, работать над ее развитием, а не только над усовершенствованием ее «частей» и «процессов».

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Прокомментируйте сущность понятий профессионально важное качество(ПВК) и элемент квалификации(ЗУН: знания, умения, навыки), которые использовались в отечественной практике для оценивания и отбора работников.
2. При оценке профессиональных навыков и личностных качеств сотрудника возникает проблема ее низкой прогностической способности. В чем ее сущность?
3. В чем сущность американского и европейского подходов, выделяемых специалистами в понимании компетенций?
4. Опишите взаимосвязь таких понятий как компетентность, компетенция, модель компетенций, профиль должности.
5. Опишите сущность таких видов компетенций как корпоративные, управленческие, профессиональные и личностные.
6. Опишите последовательность (этапы) разработки модели компетенций.
7. Какие используют методы для сбора информации о выполняемой работе, с целью выделения стандартов поведения, обуславливающих наилучший результат.
8. В чем сущность технологии сравнения компетенций, в каких ситуациях она используется?
9. Наличие модели компетенций в организации можно назвать единой «системой координат» оценивания сотрудников. Прокомментируйте это высказывание, и укажите возможности, которые модель компетенций открывает для решения задач в области управления персоналом.
10. Прокомментируйте понятие компетенции компании (организации). Какие выделяют виды компетенций компании?

## **Глава 4. ТЕХНОЛОГИЯ ASSESSMENT CENTER(«Центр оценки»)**

Управление организацией, как частный случай управления, включает в себя:

- стратегическое управление (определение целей компании);
- оперативное управление (организация структур и процессов);
- управление персоналом (руководство).

Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности компании, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников. Со временем практики осознали необходимость выделения некоторых критически важных характеристик работников, которые позволили бы увязать в систему все кадровые процессы. Такими «сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали *компетенции*.

### **4.1.Технология оценки AssessmentCenter**

Более сложное понятие «компетенция», пришедшее на смену прежним мерам оценки профессионализма (профессионально важным качествам; знаниям, умениям, навыкам или ЗУН), требовало новых оценочных процедур и технологий. Такой новой технологией оценки стали ассесмент-центры (AssessmentCenter, в буквальном переводе — «Центры оценки») [7].

*AssessmentCenter* — это технология, серия процедур, во время которых моделируется процесс реальной деятельности, и люди демонстрируют поведение, очень близкое к реально-

му. В российской практике термин AssessmentCenter приживается довольно плохо, возможно, поскольку слово «центр» имеет устоявшиеся ассоциации с чем-то материальным (бизнес-центр, пресс-центр и т.п.).

Одними из первых создателей технологии AssessmentCenter были сотрудники приемной комиссии Адмиралтейства Великобритании (1942 год). Британские моряки использовали разработки, применявшиеся при подборе офицеров германской армии. Два года спустя этот метод взяла на вооружение Служба стратегических исследований США, а впоследствии и ЦРУ, активно применявшее его для отбора и оценки агентов секретных служб. Затем в 1950 году американская телефонная компания AT&T начала использовать AssessmentCenter для подбора руководителей подразделений и коммерческих работников.

*Суть метода* заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным критериям оценки, полученным в результате анализа работ. Количество участников AssessmentCenter ограничено (4–12 человек). Продолжительность процедур 1–3 дня. К настоящему моменту AssessmentCenter можно назвать одним из самых точных методов групповой оценки кандидатов на вакантную должность, оценки сотрудников, для составления программ развития профессиональных навыков и деловых качеств, включения в кадровый резерв и повышения в должности. Несмотря на то, что она хорошо разработана, описана и применяется во многих

крупных компаниях, в странах СНГ она используется недостаточно широко.

*К позитивным особенностям* проведения AssessmentCenter следует отнести:

1. *Комплексность* — участники проходят испытание с помощью различных упражнений и техник.
2. *Реалистичность* — оценивается только наблюдаемое поведение участников; оценщикам запрещается строить гипотезы о причинах поведения.
3. *Независимость* — каждый участник оценивается несколькими специалистами.
4. *Объективность* — выводы основываются на стандартизированных оценках, фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени.
5. *Достоверность* — выводы основываются на согласованных оценках результатов выполнения многих заданий большим количеством независимых экспертов.
6. *Системность* — оцениваются все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании.
7. *Сопоставимость результатов* — сотрудники разных подразделений оцениваются по одной модели компетенций.

Учитывая значимость и потенциальную «конфликтогенность» любых оценочных процедур, важно, что результаты AssessmentCenter очень убедительны как для руководства компании, так и для всех участников. Безусловными преимуществами AssessmentCenter являются высокая точность оценки коммуникативных и деловых навыков, управленческого потенциала участников, а также высокая прогностичность полученных результатов. Это достигается благодаря тому, что оце-

нивается *реальное* рабочее поведение в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

Для реализации в компании проекта оценки персонала по технологии AssessmentCenter необходимо провести следующие мероприятия:

- разработать модель компетенций, специфичную для данной компании;
- подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки;
- подготовить группу оценщиков — отобрать и обучить;
- провести оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий;
- обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.

Специалистами предложено достаточно много оценочных процедур, типовых упражнений и заданий для проведения AssessmentCenter, но чаще разрабатываются специальные, выбор которых определяется целями оценки (отбор кандидатов, определение потребности в обучении, формирование кадрового резерва) и характером оцениваемой деятельности (производство, продажи и т. п.). Участникам предлагается:

- провести презентацию или публичное выступление,
- выполнить в составе группы небольшой проект,
- поработать с документами,
- выполнить тестовые задания,
- ответить на вопросы интервью,
- принять участие в дискуссиях, ролевых и имитационных мини-играх (моделирующих производственные, управленческие и другие ситуации).

- выполнить квалификационные тесты (тесты профессиональных умений), - бизнес-кейсы (примеры из деятельности реальных предприятий).

Критерии оценки, бланки также разрабатываются исходя из особенностей деятельности компании и требований к конкретной должности.

Компания может попробовать провести оценку силами *собственных (внутренних) специалистов* (обученных на специализированных курсах) либо пригласить *внешних консультантов*. Оба подхода имеют свои положительные и отрицательные стороны. Выбор определяется поставленными задачами, размерами компании, наличием ресурсов.

Как показывает практика, крупные успешные компании предпочитают создавать постоянно действующее специализированное подразделение, основная задача которого — проведение оценки различных категорий персонала. В таком случае компания может заказать большой консалтинговый проект, результатом которого будет не только разовая оценка персонала, но и передача технологии, разработка корпоративной модели компетенций и методического обеспечения, обучение сотрудников будущего корпоративного Центра оценки.

Если для разового проведения AssessmentCenter принято решение пригласить внешних консультантов, то необходимо тщательно выбрать провайдера — оценить портфолио реализованных проектов, репутацию компании, квалификацию членов команды. В компании должен быть назначен *менеджер проекта* (это может быть сотрудник службы управления персоналом, отвечающий за вопросы оценки и подбора персонала). Менеджер проекта должен уметь сформулировать цели проведения оценки; привлечь специалистов для проведения

анализа работ и определения критериев оценки; поставить задачу консультантам.

*Оценщики или внутренние эксперты-наблюдатели* (от одного на двух участников до двух наблюдателей на одного участника) набираются из числа *квалифицированных сотрудников* компании, имеющих опыт работы на оцениваемых позициях. Это дает возможность использовать их знание целей и содержания деятельности. Именно участие внутренних экспертов-наблюдателей позволяет проводить оценку персонала с учетом всех особенностей корпоративной культуры, и даже философии конкретной компании.

Нередко в качестве экспертов выступают *руководители оцениваемых* (выше на два ранга по должности), целесообразно также привлекать в этом качестве *сотрудников службы управления персоналом*. Работа экспертов очень ответственна. Для того чтобы получить качественные результаты, нужно проводить подбор кандидатов с максимальной тщательностью, их обучение должно быть системным. Нельзя забывать и о соответствующей мотивации людей, как материальной, так и, что зачастую важнее, — нематериальной.

Внутренних экспертов имеет смысл привлекать для оценки менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников компании. Внешние эксперты требуются при оценке топ-менеджеров, поскольку их неоспоримым преимуществом является их непредвзятое отношение к оцениваемым. Как показывает практика, исключить подобные искажения очень сложно. Поскольку независимый консультант «бескорыстен», не заинтересован в каких-либо определенных результатах, его оценка гораздо объективнее. Внутреннему эксперту сложно объективно оценить своего руководителя: подчиненный может неосознанно

завышать оценку выполнения заданий, либо, напротив, занижать, проявляя негативное отношение. Однако и у внутренних экспертов есть преимущества — они досконально знают деятельность компании «изнутри», хорошо понимают ее специфику, могут объективно оценить, какие качества необходимы для эффективного выполнения работ на конкретной позиции. Учитывать их знания и опыт очень важно при разработке модели компетенций и заданий для AssessmentCenter.

#### **4.2. Виды AssessmentCenter**

На сегодняшний день существует несколько *видов AssessmentCenter*:

1. Традиционный (*AssessmentCenter*, «Центр оценки») направлен на диагностику, выявление стандартных компетенций.
2. Развивающий (*AssessmentandDevelopmentCenter*, «Центр оценки и развития») направлен на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала.

Сам термин *AssessmentandDevelopmentCenter* появился в 1987 году, однако использовать возможности *AssessmentCenter* в целях развития персонала компания *AT&T* начала с 1971 года. При таком применении технологии оценки в имитационных ситуациях по заранее заданным, непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям, определяются сильные и слабые стороны участников, а также их потребности в развитии. Удовлетворение этих потребностей повышает эффективность работы сотрудников, ускоряет их карьерный рост, что, в свою очередь, влияет на успех организации в целом.

В основе самой идеи проведения *AssessmentandDevelopmentCenter* лежат следующие *гипотезы*:

- если приложить большие усилия к развитию людей в отдельно взятых областях, эти люди могут измениться;
- люди всегда достаточно мотивированы к необходимым действиям для развития и будут следовать своим планам развития;
- достаточно хорошо известно, какие именно развивающие действия повлияют на соответствующие навыки.

3. Самопознания (*Self-AssessmentCenter*, «Центр самопознания») направлен также на выявление сильных сторон участников и их потребностей в развитии. Особенность этого вида технологии оценки — высокое внимание к самооценке человеком эффективности собственной работы, акцент на определении им своих потребностей в развитии. *Self-AssessmentCenter* разработан в середине 1970-х годов (MikevanOudtshoorn в сотрудничестве с RogerPryor и DavidHenson из ICL).

4. Стратегический (*StrategicAssessmentCenter*, «Стратегический центр оценки») направлен на использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями. Это технология оценки кадрового потенциала компании и поддержки процессов организационных изменений на всех уровнях: личности, управленческой команды и организации в целом.

Идея проведения *StrategicAssessmentCenter* значительно расширила цели и задачи, которые решала исходная технология оценки. Данная технология позволила управлять процессом перехода организации от этапа «интервенции новшеств» к этапу «интеграции нового», когда организационные изменения целенаправленно планируются, а этап «хаоса» сознательно отработывается.

В зависимости от потребности конкретной компании специалисты подбирают именно ту технологию, которая наиболее полно соответствует ее актуальным задачам в области управления персоналом.

В соответствии с потребностями организации и целями проведения AssessmentCenter его *результаты* могут быть представлены в виде:

- *индивидуальных заключений* по каждому участнику (профили профессионально важных качеств, индивидуальные балльные профили, психологические портреты, характеристики, рекомендации).(В Приложении 3представлен образец Отчета по результатам проведенной оценки)
- *обобщенного аналитического отчета* (включающего ранжированные списки участников, списки наиболее успешных рабочих групп, рекомендации по формированию эффективных проектных групп) и базы данных.

### **4.3. Программа AssessmentCenter**

Программа AssessmentCenterвключает несколько этапов.

*Первый этап* — это *введение* в процедуру работыAssessmentCenter. Цель данного этапа — ознакомить участников с целями и принципами проведения AssessmentCenter, регламентом работы. Обязанность руководителя — позиционировать предстоящее мероприятие как рабочий инструмент, предупредить тревоги сотрудников и возможные домыслы. Для этого стоит обратить внимание на следующие моменты:

- Важно установить рабочие взаимоотношения, снять напряжение, которое неизбежно возникает у людей в ситуации оценивания.

- Полезно представить саму технологию AssessmentCenter, в общем виде ознакомить участников с критериями оценивания, рассказать, где уже применялись подобные программы, насколько достоверны полученные результаты, куда будет представлена и как может быть использована полученная информация.

- Особое внимание должно быть уделено вопросам конфиденциальности полученных данных, гарантиям их секретности.

- Закончить первый этап целесообразно распределением участников по группам и конкретизацией программы работы для каждой из групп.

*Второй этап - проведения AssessmentCenter.* Стоит обратить внимание на следующие моменты:

- Взаимодействие с каждым оцениваемым должно быть максимально персонифицированным: все участники (как испытуемые, так и оценщики) должны иметь табличку с указанием фамилии, имени, отчества.

- Нужно представить всех участников, поскольку оцениваемым необходимо иметь четкое представление о том, кто с ними работает.

- Работу требуется хорошо спланировать и организовать (желательно избегать сбоев и неожиданностей), процедуры должны быть понятны, чтобы люди не испытывали никакого дополнительного напряжения, рабочие места должны быть удобными, режим рабочего дня — максимально близок к обычному, включая перерывы.

*Третий этап – завершение AssessmentCenter.* Стоит обратить внимание на следующие моменты:

- Заканчивать работу целесообразно общей встречей всех участников, во время которой нужно символически объявить о закрытии программы, снять естественное напряжение и усталость, подвести итоги.

- Необходимо ответить на возникшие вопросы, представить дополнительную информацию участникам, чтобы снять чувство неудовлетворенности, которое может появиться после участия в некоторых процедурах.

- Полезно наладить «обратную связь» — рассказать каждому о результатах оценки, обсудить перспективы индивидуального обучения и развития.

Главные условия успешности проекта оценки сотрудников компании — увязка целей оценки с долгосрочными целями развития компании, четкая постановка задач и понимание, где будут использоваться полученные результаты.

Благодаря применению технологии AssessmentCenter компания способна по-новому выстроить целый ряд кадровых процессов, таких как оценка профессионализма сотрудников, карьерный менеджмент, оценка инновационного и лидерского потенциала, проведение масштабных изменений. Менеджеры могут проанализировать имеющиеся человеческие ресурсы: оценить, насколько эффективно они используются и каковы перспективы их развития. В свою очередь, каждый сотрудник организации, включившись в процедуру оценки, получает мощный импульс к развитию. Во-первых, ему предоставляют полную информацию об уровне его профессионализма в конкретной области. Во-вторых, каждый человек получает возможность опробовать варианты профессионального поведения

в проблемных ситуациях, оценить свой потенциал. Причем он обязательно оценивает себя сам, то есть кроме внешней, «объективной», получает еще и субъективную оценку.

Результаты AssessmentCenter дают возможность провести специальный анализ кадрового состояния организации, так называемый *кадровый аудит*.

*Кадровый аудит* – процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития[23].

Понятие «кадровый аудит» включает следующие элементы:

- оценку уровня профессиональной обеспеченности организации (количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях);
- оценку степени готовности организации к изменениям;
- выявление существующих в организации типов организационной (корпоративной) культуры;
- построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;
- подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, обучению и развитию персонала, планированию карьеры, разработке систем стимулирования труда и т. п.).

Полученные результаты оценки должны показать, где находится компания сегодня, и наметить пути улучшения ее работы.

#### **4.4. Assessment and Development Centers** **(«Центроценкииразвития»)**

Корпоративная модель компетенций дает сотрудникам ориентиры для развития, позволяет согласовать траектории их индивидуального развития со стратегическими целями компании. А оценка компетенций с помощью AssessmentCenter дает возможность очень точно выявить *потребности в обучении* — как разрыв между требуемым и наличным уровнем квалификации. На основании этих оценок можно обеспечить эффективную *логистику обучения*—сделать обучение целевым, максимально индивидуализированным и эффективным.

Но сегодня и этого недостаточно. Чтобы гарантировать успех, компания должна создавать условия для развития сотрудников, особенно для раскрытия их управленческого потенциала. *Развитие сотрудников* — это помощь им в реализации потенциала, создание возможностей для совершенствования имеющихся и раскрытия пока не проявившихся способностей. Целью обучения является передача знаний, овладение умениями и навыками. В процессе развития сотрудника происходит не только накопление знаний и совершенствование умений работника, но изменяется, совершенствуется само умение учиться, обязательно включает в себя самопознание, повышается готовность откликаться на изменения. Развитие — это всегда проявление самостоятельной активности человека: заставить развиваться нельзя, можно только создать для этого благоприятные условия. Хотя иногда организацию сравнивают с живым организмом, развиваться сама по себе она не может; развивать ее могут люди, при условии, что сами они развиваются.

AssessmentCenter предполагает строгую стандартизацию оценочных критериев, поведенческих индикаторов, процедур разработки и проведения заданий. «Технологичность» гарантирует корректность и сопоставимость оценок, но она же становится ограничением, если для компании приоритетом является развитие сотрудников.

Идея провести AssessmentCenter так, чтобы развивались и личность, и компания, возникла достаточно давно. В результате модификации метод стал называться AssessmentandDevelopmentCenters (Центр оценки и развития).

*Пример. Взятие А.Суворовым крепости Измаил - исторический прообраз AssessmentandDevelopmentCenters.*

*Чтобы взять неприступную, как считалось, крепость, прославленный полководец приказал вырыть ров и насыпать вал — по типу измаильских, на которых ночью обучал войска необходимым при штурме действиям. На таком своеобразном «тренажере» командиры отрабатывали взаимодействие и тактические ходы будущего сражения, а солдаты осваивали новые навыки и приемы. При этом особое внимание Суворов уделял моральной подготовке войск: каждое очередное «взятие» учебных преград помогало воинам освободиться от страха неизвестного, укрепляло уверенность в успехе, развенчивало миф о неприступности Измаила.*

*Собственно это и были имитационные упражнения, в которых моделировались варианты будущего сражения. Суворов лично присутствовал на «учебах» и оценивал смекалку и воинский дух каждого солдата и командира (в современном варианте — компетенции). Доподлинно неизвестно насколько повлияли эти оценки на «кадровые перемещения», но участием*

*во взятии Измаила прославились Михаил Кутузов и Петр Багратион.*

*Турки знали об управленческих инновациях Суворова. Имея массу преимуществ, они их не использовали и — проиграли.*

*Задачи AssessmentandDevelopmentCenters — помочь менеджерам определить свои сильные и слабые стороны, а также предоставить обратную связь относительно потенциала продвижения в организации, наметить возможные шаги по дальнейшему росту и развитию. В отличие от AssessmentCenter, технология AssessmentandDevelopmentCenters имеет ряд отличительных особенностей:*

- позволяет сконцентрироваться на диагностике сильных сторон участников, выявлении лидерского потенциала, «зон ближайшего развития»;
- информация о результатах (не только количественные оценки, но и качественные характеристики) предоставляется всем участникам, а не только администрации компании;
- обратная связь обеспечивается после каждого упражнения (а не только на финальном этапе);
- используются гораздо более сложные упражнения (чтобы мотивировать к изменениям);
- кроме стандартизованного набора заданий и упражнений используются дополнительные упражнения, разнообразные опросники, что позволяет обучать участников непосредственно в процессе проведения центров развития;
- наблюдателями (оценщиками) выступают не только внешние эксперты, но и сами участники;
- при подготовке соблюдается большая степень открытости и вовлеченности участников.

AssessmentandDevelopmentCenters позволяют решать значительно более широкий круг задач, соответственно, их подготовка и проведение требует больше времени и обходятся дороже традиционного AssessmentCenter. Работники получают не только оценки, но и рекомендации по дальнейшему развитию профессиональных навыков и личностных качеств, кроме того, выявляются их потребности в развитии.

Обратная связь предоставляется во время индивидуальной развивающей беседы. Каждый участник знакомится с критериями и результатами оценки, обсуждает с консультантом шаги по дальнейшему обучению и развитию. В результате сотрудники начинают лучше понимать требования компании, объективнее оценивают текущий уровень своей профессиональной компетентности, намечают цели своего карьерного развития.

В 1977 году американский исследователь Джон Хойл (*John R.Hoyle*) и его коллеги выделили две разных стратегии проведения *AssessmentandDevelopmentCenters*:

1) *Стратегия идентификации* направлена на выявление потенциала «быстрого роста», формирование элитной группы сотрудников для решения инновационных задач.

2) *Стратегия диагностики* нацелена на повышение компетентности всего персонала для выполнения текущей работы.

Сначала компании чаще выбирали стратегию идентификации, поскольку она требует меньше времени и гарантирует быстрый возврат инвестиций. По мере развития и совершенствования технологии *AssessmentandDevelopmentCenters* более востребованной стала стратегия диагностики, поскольку она направлена на мотивацию всего персонала компании. В настоящее время распространен вариант, сочетающий преимущества обеих стратегий. Он дает возможность и выявлять потен-

циал сотрудников, и развивать навыки, необходимые для выполнения текущей работы.

#### **4.5. Strategic Assessment Center** **(«Стратегический центр оценки»)**

Сегодня успех компании зависит как от качества предоставляемых ею товаров и услуг, так и от скорости их обновления. Компаниям постоянно требуются новые идеи, подходы, взгляд, а значит, и люди, которые могут это сделать. В мире бизнеса заговорили о *стратегическом управлении человеческими ресурсами* (Strategic Human Resource Management), об «инновационном потенциале» сотрудника, подразделения, компании в целом.

Традиционные методы диагностики не предназначались для выявления людей с нестандартным, инновационным подходом. Потребовался новый диагностический инструментарий, который позволял бы измерять инновационный потенциал (и потенциал развития) отдельных сотрудников, подразделений и компании в целом. Новый метод получил название *Strategic Assessment Center* (стратегический ассессмент-центр).

*Strategic Assessment Center* — это технология прогностической оценки персонала компании и поддержки изменений (на уровне личности, управленческой команды и организации в целом). Она позволяет управлять процессом перехода от этапа «интервенции» нового к этапу его «интеграции», при котором организационные изменения планируются, а этап «организационного хаоса» тщательно моделируется.

Формат *Strategic Assessment Center* можно назвать *стратегической игрой*. Группе работников задается проблемная ситуация, которую они должны проанализировать, сформулировав

гипотезы относительно причин возникновения проблемы, и разрешить, предложив новые идеи. При этом проводится имитационное моделирование процесса изменений (в режиме условного времени), проигрываются вероятные сценарии развития компании. Это достаточно сложно организованная групповая деятельность, требующая специальной подготовки и квалифицированных фасилитаторов. *Фасилитатор* (от англ. *facilitate* — помогать, облегчать) — помощник, наставник, который помогает ученику (или группе людей) самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки, стимулирует и направляет самостоятельный поиск информации и решений.

При подготовке StrategicAssessmentCenter анализируется ситуация в компании, разрабатываются модель (сценарий) игры и упражнения, готовятся необходимые материалы и сами участники. Во время проведения стратегического ассессмент-центра нужно помочь участникам увидеть тенденции развития компании в различных условиях (смоделировать варианты будущего), определить, какие технологии придут на смену нынешним, понять, какие компетенции потребуются компании. Это задачи творческие, готовых решений для них пока не существует — как и вообще для будущего.

Проведение StrategicAssessmentCenter предполагает соблюдение шести определенных *принципов*:

1. *Диалогичность* — предоставление участникам широкой свободы действий (они выступают в качестве равноправных партнеров по проектированию будущего компании).
2. *Проактивность* — постановка задач не только в оценке актуальной ситуации, но также и в инициации, планировании и подготовке изменений.

3. *Комплексность* — ориентация на одновременную работу на трех уровнях: с людьми (личностный уровень), с группами и организацией в целом (уровень корпоративной культуры), с содержанием деятельности (уровень управленческих технологий).
4. *Инновационность* — оценка инновационного потенциала и инициирование процессов развития проводятся на новом материале, необходимом для разработки стратегических планов развития.
5. *Рефлексивность* — возможность для участников оценить свой потенциал, осознать уровень готовности к изменениям и пути повышения собственной эффективности.
6. *Командность* — возможность для участников получить навыки формирования команды, взаимодействия, эффективной коммуникации, совместного решения проблем и принятия групповых решений.

Участники StrategicAssessmentCenter оценивают стандартные, определяют ключевые и ведущие компетенции (свои собственные и компании в целом). А главное — они анализируют миссию компании, стратегию управления, основные бизнесы-процессы, ее позиционирование на рынке.

Сложно спроектированная содержательная часть программы позволяет включить участников в процесс организационных изменений, разработать стратегические планы развития (эффективность результатов такой работы сопоставима с результатами работы специально созданной проектной группы). Кроме того, совместное решение сложных проблем способствует выработке новых групповых норм, формирует новый тип организационной культуры (проектно-инновационный). В

итоге создается слаженная и работоспособная команда профессионалов с эффективной ролевой структурой.

Для компании результат проведения StrategicAssessmentCenter дает возможность сделать *перспективный кадровый аудит*. То есть проанализировать качественные характеристики сотрудников с точки зрения запросов будущего, оценить наличие у них наборов компетенций, необходимых для выполнения стратегических задач и проведения необходимых изменений: выявить тех, кто «чувствителен» к проблемам (и к слабым сигналам, свидетельствующим об изменениях) и способен быстро анализировать динамично изменяющиеся ситуации, формулировать большое количество гипотез, предлагать нестандартные идеи.

Отдельная сложная задача для организаторов StrategicAssessmentCenter — поиск способов формирования требуемых компетенций, разработка *программ развития* (для отдельных людей, групп и компании в целом), обеспечивающих процесс организационных изменений.

Проведение в компании StrategicAssessmentCenter запускает процессы изменений на всех уровнях: и люди, и группы, и компания в целом получают возможность оценить и использовать собственный потенциал, развиваться, разрабатывать новые управленческие технологии, осваивать новые интеллектуальные и коммуникационные ресурсы. И самое главное — все участники учатся осознанно ставить цели, влиять на процесс развития, который становится целенаправленными управляемым. Но проводить StrategicAssessmentCenter можно только в том случае, если собственники и топ-менеджеры компании действительно хотят изменений (или вынужденных осуществ-

лять), потому что организационные изменения — естественный (и неизбежный) результат реализации этой технологии.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. В чем суть технологии оценки AssessmentCenter («Центр оценки»), какие условия необходимы для ее реализации.
2. Назовите преимущества технологии AssessmentCenter в сравнении с ранее существующими технологиями оценки персонала.
3. Назовите основные оценочные процедуры, типовые упражнения и задания, используемые для проведения AssessmentCenter.
4. Назовите субъектов-оценщиков, которые могут участвовать в проведении AssessmentCenter. Назовите положительные и отрицательные стороны каждого субъекта.
5. Перечислите виды AssessmentCenter («Центров оценки»), укажите на выявление каких задач в области управления персоналом направлены данные технологии.
6. Назовите этапы, входящие в программу AssessmentCenter, и укажите цель каждого этапа.
7. Назовите, какие задачи решает AssessmentandDevelopmentCenters («Центр оценки и развития») и какими отличительными особенностями обладает.
8. Назовите выделенные Джоном Хойл стратегии проведения AssessmentandDevelopmentCenters.
9. Опишите основные задачи StrategicAssessmentCenter («Стратегического центра оценки») и принципы, лежащие в его основе.

## **Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ** **(или Talent Management)**

Все факторы, влияющие на успешность компании можно условно разделить на «жесткие» и «мягкие». К «жестким» факторам относятся система управления, структура, процедура, регламент организации и т.д. К «мягким» факторам — лидерство, прежде всего, топ-менеджеров и управленцев, приверженность сотрудников, сильная корпоративная культура. И если «жесткие» факторы, как правило, достаточно легко копируется, то «мягкие» - во многом уникальны.

В погоне за дополнительными конкурентными преимуществами предприятия начинают серьезно заниматься “мягкими” факторами, влияющими на бизнес: развитием менеджерских компетенций, обновлением корпоративной культуры, поддержанием удовлетворенности сотрудников. Ярким примером тому становится работа по формированию кадрового резерва (и/или talentpool) – задача, которую тем или иным образом решает для себя любая компания, стремящаяся к лидерству.

Ситуацию на современном рынке труда (как на западном, так и на российском) характеризует емкое определение “*война за таланты*”, введенное в конце 90-х годов McKinsey&Company. Этот процесс возникает по объективным причинам:

- возросшая роль нематериальных активов компаний (торговых марок, технологий, знаний) в постиндустриальную эпоху определила резкое повышение спроса на компетентных сотрудников;
- глобализация бизнеса и укрупнение предприятий усилили потребность в менеджерах “большого калибра”;

- значительно снизилась лояльность сотрудников к компаниям, современные работники (особенно талантливые) стремятся строить карьеру, переходя из одной организации в другую в поисках лучших мест для самореализации.

Все это вынуждает работодателей заниматься активным поиском талантов внутри и вне своих компаний, а затем обеспечивать им развитие и достойное применение в решении приоритетных бизнес-задач. Возникает необходимость в развитии системы управления талантами.

Термин “TalentManagement” впервые был введен McKinsey&Company в 1997 г. “Управление талантами” – целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем занять руководящие позиции. Последующие исследования подтвердили, что это словосочетание характеризует современную тенденцию в мировом менеджменте, которая сохранится, по оценке McKinsey, в ближайшие 15–20 лет.

### **5.1. Различия между кадровым резервом и управлением талантами**

Чтобы понять, в каком направлении могут идти изменения в стратегических направлениях управления персоналом, следует сравнить два понятия.

***Кадровый резерв** — это группа работников, которые, во-первых, потенциально способны к руководящей деятельности; во-вторых, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга; в-третьих, прошли отбор и целевую квалификационную подготовку.*

*Управление талантами, или TalentManagement, — целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования, удержания талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе.*

Подготовка кадрового резерва — это функциональный бизнес-процесс HR-службы, направленный на обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также профессиональный рост сотрудников.

Управление талантами — это не просто расширенная функция HR, но и мировоззрение, в основе которого лежит постулат: сотрудники — актив компании, дополнительное преимущество в конкурентной борьбе и, кроме того, комплексное понятие, объединяющее новые направления в технологиях привлечения, отбора, развития, использования, удержания персонала.

Основные различия между кадровым резервом и управлением талантами приведены в таблице 5.1 [10].

**Таблица 5.1. Различия между кадровым резервом и управлением талантами**

| <b>Критерии различия</b> | <b>Кадровый резерв</b>                                                                                                                                                                                | <b>Управление талантами, или TalentManagement</b>                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Внешняя среда         | Кадровый резерв — технология, эффективная в компаниях-монополистах, которые не работают на остро конкурентных рынках, где силы, финансы и другие факторы устойчивы и предсказуемы. Преимущество таких | TalentManagement внедряют организации, в основе успеха которых — необходимость и способность быстро реагировать на изменения рынка, внедрять инновационные продукты и технологии. Конкурентным преимуществом таких компаний становятся бо- |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | компаний — стабильность, высокий уровень материальных активов, возможность для сотрудников прогнозировать карьеру на достаточно протяженный период.                                                                                                                                                                                                                                                   | лее высокие качественные характеристики персонала, который позволяет соответствовать требованиям рынка и клиентов, быстрее выпускать новые продукты, быть наилучшими в сервисе и прочее.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2. Внутренняя среда        | Кадровый резерв формируют компании с иерархической линейно-функциональной структурой, где продвижение вверх возможно на один шаг, управленческий функционал на каждой позиции стабилен и четко структурирован. Выявление сотрудников с высоким потенциалом направлено на конкретную должность конкретного подразделения. За привлечение, развитие и продвижение сотрудников отвечает отдел персонала. | TalentManagement дает высокую отдачу в компаниях с гибкой структурой, развитой системой горизонтальной и вертикальной ротации, где приоритет отдается командам, нацеленным на результат в определенной области. Компетенции сотрудников определяются требованиями бизнеса. Управление талантами предполагает вовлеченность в этот процесс всех менеджеров компании, внедрение нестандартных способов работы с персоналом. Не все организации способны на такую перестройку, не каждый руководитель готов основную часть времени посвящать развитию подчиненных — привлечь талант легче, чем создать атмосферу, способствующую достижению им высоких результатов. |
| 3. Кандидаты на выдвижение | В качестве претендентов рассматриваются сотрудники с лидерским                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Рассматриваются все сотрудники организации, а при отсутствии необходи-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ние (круг соискателей)              | потенциалом на позициях, как правило, соответствующих профилю замещаемой должности. Наиболее частая проблема — снижение планки требований при отсутствии у претендента всех необходимых компетенций. Критерии отбора, как и его методики, четко проработаны на уровне компании.                                             | мых компетенций у собственного персонала ведется активная работа по привлечению кандидатов. Главная сложность — идентификация талантов. Компании не всегда способны четко сформулировать требования к претендентам, что в дальнейшем осложняет составление индивидуального плана развития.                                                                        |
| 4. Вознаграждения и компенсаций     | Стандартный компенсационный пакет, зарплата и льготы определяются местом должности в иерархической структуре.                                                                                                                                                                                                               | Компенсация ориентирована на потребности сотрудника, дифференцируется в зависимости от его вклада в бизнес; каждому кандидату, в котором заинтересована компания, делается индивидуальное предложение, привлекательное конкретно для него.                                                                                                                        |
| 5. Обучение и развитие специалистов | Знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности. Работа с сотрудниками, включенными в резерв, проводится по плану, в котором предусматриваются мероприятия по приобретению профессиональных и управленческих знаний, выработке навыков руководства, а именно:<br>- повышение квалифи- | Стоит задача выявить те области, где работник наиболее талантлив, и развить его профессиональное мастерство и лидерские качества. Для каждого сотрудника, отнесенного в «пул талантов», выделяется коуч, наставник. Обучение связано непосредственно с деятельностью компании и заключается, главным образом, в самостоятельной работе, участии в проектах, прак- |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <p>кации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв;</li> <li>- временное замещение отсутствующих начальников на период их командировок, отпусков;</li> <li>- участие в аудите деятельности компании и ее подразделений;</li> <li>- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.</li> </ul> | <p>тической работе. Приоритет отдается не традиционным занятиям, а приобретению знаний от коллег, наставников и других людей, то есть неформальному обучению с постоянно усложняющимися заданиями.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6. Оценка персонала (участников) | <p>Оценка проводится раз в год: определяется уровень профессионального развития, в том числе управленческих навыков. В качестве критерия успешности работы с резервом принимается доля претендентов, успешно прошедших подготовку, что подтверждается результатами оценки. Другой показатель — доля должностей, замещенных внутренними кандидатами.</p>                                                                                              | <p>Оценка осуществляется постоянно с предоставлением обратной связи от коуча. На регулярных совещаниях ключевые менеджеры компании обсуждают результаты деятельности сотрудников «talentpool», рассматривают пути их дальнейшего развития, вносят предложения по возможной ротации кандидата, изменению компенсационного пакета. Критерий успешности — результаты работы и демонстрируемые лидерские качества. Такую систему сложно структурировать и невозможно реализовать лишь силами HR-</p> |

|  |  |                                                                                                                                                        |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | специалистов и непосредственного руководителя — она должна быть вписана в бизнес-процессы компании и только тогда может принести положительный эффект. |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Нет однозначного ответа, какая же система лучше. Существуют компании, успешно управляющие талантами (особенно много таких фирм на рынке высоких технологий). Есть также организации, давно и плодотворно работающие в направлении постоянной подготовки кадрового резерва. Однако наблюдается тенденция, что любые формы работы, позволяющие привлекать наиболее талантливых кандидатов, мотивировать сотрудников к развитию и повышению эффективности деятельности становятся все более востребованными.

## **5.2. Стратегии, используемые при управлении талантами (talentpool)**

В управлении талантами существуют две ключевые стратегии[69].

*1 стратегия управления талантами — «Найти наилучшее применение природным дарованиям каждого сотрудника».*

Приверженцы такого подхода считают, что каждый человек (сотрудник или кандидат) в чем-то талантлив (имеет выдающиеся способности). Задача отдела HR — выявить эти таланты и сделать так, чтобы сотрудник смог проявить их на благо компании.

Специалисты HR, реализующие эту стратегию, идут *двумя путями*:

1) Выявляют талант кандидата *на входе* в компанию. Проводя собеседование, специалисты HR могут не сильно привя-

зываются к конкретной позиции, а подбирать позицию под талант человека.

2) Определяют, в чем именно талантливы *работающие сотрудники*, и перемещают на лучшую для них должность. Если компания выбирает такую стратегию управления талантами, то она должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций.

Этот путь выбрало немецкое отделение Дойче банка. Их TalentManagementProgram подразумевала выявление талантов сотрудников и ротацию их на ту позицию в компании, где способность проявится наилучшим образом. T&D специалисты (TrainingandDevelopment, специалисты по обучению и развитию персонала) банка в течение года провели сотни интервью с сотрудниками и менеджерами для выявления истинных талантов персонала, в результате чего многие сотрудники поменяли сферу деятельности в рамках банка. Философия такого подхода проста — в условиях борьбы за персонал лучшей стратегией является предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы, от чего выигрывает и сам сотрудник, и компания.

Этот подход к управлению талантами более распространен за рубежом, в России встречается редко — многие российские специалисты HR считают его нереальным в российских условиях (из-за больших трудозатрат), приравнивая к благотворительности. Правда, многие сочли ценным такой подход при найме выпускников. Так поступает, например, компания Shell, активно работая с выпускниками ведущих ВУЗов, определяя их таланты при рекрутинге в компанию.

*2 стратегия управления талантами — «Талант = большой потенциал к профессиональному росту».*

Чаще всего под талантом сотрудника подразумевают большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе у специалистов HR появляются понятия «ключевой» («элитный») персонал, которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной» персонал. (Принцип Парето: 20% талантливых работников обеспечивают успех бизнеса на 80%.) Если компания выбирает еще более узкое определение таланта «талант = большой потенциал к управленческому росту», то управление талантами совпадает по смыслу и сути с управлением кадровым резервом, поэтому их и считают одним и тем же процессом. Для управленческого или профессионального таланта HR-сообщество придумало особые термины — HiPo (highpotentialemployees) или DiPo (directorpotentialemployees). Из потенциальных талантов внутри организации формируется talentpool. Эта стратегия популярна и в России, и за рубежом.

При спорах и дискуссиях на тему, какие признаки есть у талантливых сотрудников, очень многие специалисты сходятся во мнении, что талант должен быть пассионарием, то есть обладать страстью, жадой деятельности, которая касается его таланта.

### **5.3. Стратегии, используемые при управлении кадровым резервом**

Существует две ключевые стратегии управления кадровым резервом.

*1 стратегия* совпадает с более узким определением таланта («талант = большой потенциал к управленческому росту»).

*2 стратегия* определяется как «Резерв под каждую должность».

Приверженцы этой стратегии озабочены тем, чтобы был создан резерв под каждую должность, (кроме, низших грейдов; грейд - это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании). Компании важно, чтобы не было «простоев позиций» в случае ухода сотрудника, а также при возникновении новой позиции, ее оперативно заполняют внутренними резервами. В таких компаниях рекрутинг идет, в основном, на низкие грейды, после чего сотрудники развиваются для роста вверх или по горизонтали.

Специалисты HR отмечают, что при всей популярности данного подхода на Западе, в России компании очень быстро растут, в связи, с чем не хватает внутренних резервов для заполнения новых позиций, и приходится активно рекрутировать людей со стороны. Другая проблема – высокий ритм работы, вследствие чего не хватает времени и сил на выявление и подготовку резерва, поэтому проще нанять со стороны, чем найти внутри организации.

Выделяют еще одну стратегию в управлении резервом или талантами - «Никакого особого подхода» или «Сильный росток и через асфальт пробьётся». Система отбора построена на том, что самые сильные работники неизбежно будут замечены (они активны, инициативны, постоянно вносят новаторские предложения, предъявляют требования и т. д.), поэтому в перспективе их ожидает повышение в должности. Данная стратегия распространена в российской практике.

#### **5.4. Поиск и отбор кандидатов в Talentpool**

Поиск талантов может происходить внутри или снаружи организации.

*Первый вариант – внешний поиск талантов*, который делится на две этапа. Первый этап заключается в нахождении кандидатов в таланты (это рекрутмент, «охота за головами»). Наиболее сложно искать таланты для топ-позиций.

Второй этап - это процесс отбора талантов. Рассмотрим алгоритм процесса отбора талантов при их поиске. Выделяют следующие критерии, используемые при отборе талантов (приведены по степени их значимости):

1. Профессиональные компетенции.
2. Прошлые успехи.
3. Менеджерские (управленческие) компетенции.
4. Лидерские качества.
5. Личностные черты.

Если поиск потенциальных талантов ведется среди выпускников вуза (то есть не имеющих опыта работы), то критериями выступают результаты учебы (средний балл, рейтинг) и потенциал к развитию (лидерские и личностные качества). Оценка потенциала проводится в ходе интервью или группового ассессмента.

*Второй вариант - поиск талантов внутри организации.* При поиске потенциальных талантов (HiPo) внутри организации и формирование из них talentpool используют два основных критерия – результаты деятельности и потенциал к продвижению. Помимо высоких *результатов деятельности*, для попадания в HiPo, сотруднику необходимо иметь уровень развития компетенций (по результатам тестирования, оценки или ассессмента), существенно превышающий средний для его должности, и готовность руководства продвигать данного сотрудника на более высокие позиции.

Потенциал к продвижению (часто как синоним используется понятие потенциал к развитию) является интегральной характеристикой при отборе кандидатов в HiPo и формировании из них talentpool. Он отражает не просто уровень развития компетенций, но и экспертную точку зрения специалистов HR и руководителей о будущей роли HiPo в компании. Вот результаты опроса, проведенные Silzer и Church:

- 35% организаций определяют потенциал к развитию – как возможность продвижения на высшие руководящие и менеджерские позиции,
- 25% определили потенциал к развитию – как возможность продвижения на следующий уровень в течение 2 лет,
- 20% - как возможность продвижения на высокие позиции в других областях,
- 10% - как достижение исключительных успехов в своей деятельности.
- 10% - прочее.

Выделяют три группы, которые составляют истинный резерв организации. Первую по ценности (золотой фонд компании) составляют готовые менеджеры с высоким потенциалом. Следующей по ценности группой считаются сотрудники, имеющие большой потенциал, но которые пока являются “серднячками” по уровню своих менеджерских умений и навыков. Третья группа - хорошие менеджеры со средним потенциалом роста, которые уже достигли своего потолка, и от них не приходится ожидать существенных рывков. Но именно на них можно опираться в краткосрочной перспективе, если компании нужна быстрая отдача[42].



**Рис 5.1. Девяти точечная матрица для формирования talentpool**

На рисунке 5.1. приведен пример *стандартной девяти точечной матрицы*, используемой для определения HiPo и формирования talentpool. На первом этапе оценивают результативность деятельности сотрудников (оценка деятельности). По ней сотрудников делят на три категории – те, чьи результаты работы выше ожиданий, ниже и соответствуют им. Оценка результативности происходит по ключевым показателям эф-

фективности (KPI, от англ. KeyPerformanceIndicators) или иным существующим в компании критериям (см. Приложение 4). Одна из проблем – это частое отсутствие в российских компаниях четко сформулированных целей работы для сотрудников и невозможность объективно оценить их деятельность.

На втором этапе оценивают уровень развития компетенций и возможности продвижения сотрудника внутри компании. Каждому уровню управления в компании соответствует определенный набор компетенций. Часто используется понятие *модель компетенций* (набор компетенций и индикаторов поведения, необходимый сотруднику, занимающему определенную должность в компании). При наличии модели компетенций вся оценка ведется на ее основе.

Можно выделить следующие наиболее часто применяемые кластеры компетенций для оценки (согласно исследованиям Silzer и Church):

- *Когнитивные навыки* – общие умственные способности, стратегическое мышление, способность принимать решения в условиях неопределенности;
- *Личностные* – межличностное взаимодействие, доминирование, гибкость, эмоциональная стабильность;
- *Обучаемость* – адаптивность, интерес к обучению, открытость к обратной связи;
- *Лидерство* – вдохновение сотрудников на достижение результата, развитие других, влияние, побуждение к изменению текущего статус-кво;
- *Мотивация* – энергия, заряженность на успех, решительность и упорство, ориентация на результат, готовность к риску;

- *Прочие* – технические и функциональные знания и навыки, культура, мобильность, возраст.

Отсутствие модели компетенций, принятой в компании, затрудняет отбор потенциальных кандидатов в HiPo, поскольку в этом случае обычно приходится опираться исключительно на мнение руководителя. Кроме того, очень сложно становится разрабатывать конкретную программу по развитию HiPo.

Линейный руководитель при отборе подчиненного в резерв (его оценке) опирается, прежде всего, на производственные показатели, которые говорят о профессиональном уровне специалиста на текущий момент. При этом человек может, как уже достичь своего потолка, так и, наоборот, стоять в начале развития. Случается, что руководители не хотят продвигать сильных подчиненных, чтобы не создавать себе реальных конкурентов или в оценке может присутствовать субъективизм и личные пристрастия руководителя. К тому же отбор подчиненных в talentpool в масштабе компании должен проходить по единым, одинаково понимаемым критериям (системы оценки деятельности и компетенций работника, системы наставничества и т. п.).

Мнение линейного руководителя может служить достаточным основанием для пополнения списка резервистов после того, когда система управления талантами успешно заработает (а не в начале запуске системы). То есть в компании будет сформирован единый понятийный аппарат и все менеджеры компании на практике смогут ориентироваться на корпоративные компетенции, как на ключевые критерии оценки работника, точно и единообразно понимая их индикаторы.

В то же время необходимо обеспечить вовлечение линейных менеджеров в формирование talentpool, тем самым по-

могая внедрению концепции работы с талантами в жизнь организации. Для этого полезно:

- привлекать руководителей к участию в выработке критериев оценки, т. е. к созданию корпоративной модели компетенций;
- привлекать их к процедурам оценки (например, участие специально подготовленных линейных менеджеров в ассессмент-центре в роли экспертов-наблюдателей повышает значимость и прозрачность оценки в компании, а также развивает их умение адекватно и точно оценивать людей по ключевым для компании критериям);
- давать руководителям обратную связь по итогам оценки их подчиненных, что позволяет шире увидеть своих сотрудников, получить ответы на вопросы о том, как лучше управлять конкретными работниками и использовать их потенциал;
- согласовывать индивидуальные планы развития резервистов с непосредственными руководителями, показывая, что процесс развития не ухудшает качество работы сотрудника, а, наоборот, помогает ему быть более успешным уже сейчас, выполняя актуальные рабочие задачи;
- внедрять в компании наставничество – передачу опыта от старшего поколения к младшему;
- регулярно информировать обо всем, что происходит в работе с talentpool компании.

На третьем этапе использования стандартной девяти точечной матрицы происходит совместное рассмотрение специалистами HR и линейными руководителями результатов работы (оценки деятельности), уровня развития компетенций и возможности продвижения сотрудника внутри компании. В результате и получается заполненная девяти точечная матрица. Сотрудники, попавшие в три клеточки в правом верхнем углу,

и составляют HiPo, которые попадают в talentpool. *Talentpool* – это группа сотрудников, которую компания планирует целенаправленно развивать. И они способны в будущем занять ведущие позиции в компаниях.

При внешнем отборе таланта велик риск того, что он не приживется в организации или может не показывать выдающихся результатов. Поэтому большинство крупных западных организаций предпочитает продвигать менеджеров внутри компаний. В российской практике некоторые компании тоже стараются придерживаться такой политики, но часто практикуется полная смена команды топ-менеджеров. В качестве причины данного феномена называют незрелость российского бизнеса (низкий уровень корпоративного управления). И в первую очередь его собственников, которые с одной стороны хотят уйти от оперативного управления, а с другой никак не могут этого сделать.

Еще один риск потери таланта связан с распространенной точкой зрения, что талант должен доказать, что он талант, продемонстрировав исключительные результаты. Но чем выше статус (должность) и старше «талант», тем меньше у него желания, что-либо «доказывать» нанимателю, а больше желания просто работать, реализовывая свой потенциал на благо компании. Здесь встает вопрос доверия. Когда компания привлекает внешний талант на позицию топ-менеджера, она должна доверять ему в пределах полномочий его должности.

### **5.5. Развитие, использование, удержание талантливых сотрудников**

Для *развития* талантов необходимо составить *индивидуальный план развития* (ИПР). В этом плане подробно расписа-

но, чему должен научиться HiPo. Он составляется на основе оценки результатов деятельности, оценки уровня развития компетенций сотрудника, пожеланий руководителя и сотрудника. Типичной ошибкой при составлении плана индивидуального развития является отсутствие в нем в качестве критериев достижения целей развития бизнес-показателей. Например, в ИПР для продавца указана необходимость развить компетенцию по коммуникации. Но коммуникации сами по себе без увеличения продаж для продавца ценности не имеют. Поэтому в ИПР следует разработать не только программу по развитию компетенции, но и программу по проверке его эффективного использования для бизнеса.

Развивать талант можно с помощью: обучения, тренингов, коучинга, участия в проектах, нестандартных задач, наставничества, стажировок, горизонтальной и региональной ротаций, регулярного ассесмента. Каждая компания выбирает то, что самым эффективным образом подходит именно для нее.

Часто крупные компании создают специальные центры оценки и развития (Assessment and Development Center), работа которых строится на регулярной оценке HiPo с использованием ассесмента, формированием и реализацией целевых программ по развитию HiPo. Раньше горизонт планирования составлял 5-7 лет, в современной ситуации - больше, чем на 3 года обычно не планируют.

Работа в компании должна строиться так, чтобы привлечь и *удержать* лучших сотрудников. Организации разрабатывают множество *стимулов для привлечения и удержания талантов*, как материальные, так и нематериальные. Последние часто выступают главным поощрением: это интересные задачи, возможность самореализации (участие в перспектив-

ных проектах, «бросающих вызов» их возможностям), приоритет в карьерном продвижении, бренд работодателя, признание заслуг, личность руководителя (возможно назначение персонального куратора из статусных менеджеров организации). «Талантам» гораздо чаще, чем остальным сотрудникам увеличивают их доход, они получают вознаграждение за работу над проектами или поощрение за наставничество. Существуют также нестандартные способы привлечения талантов. Например, компания Google разместила на одном из шоссе баннер с зашифрованным посланием, благодаря которому сообразительные IT-специалисты получали шанс, пройдя несколько сложных тестов, стать сотрудниками компании.

Компании HeadHunter и журнала Fortune составила рейтинг лучших работодателей в США и в России (актуален на 26.07.12), рассчитав TP-index. (см. Приложение 5) TP-index (от Turnover-to-Personnelindex) показывает отношение оборота предприятия за год (годовой выручки) к среднесписочному количеству сотрудников. Индекс является одним из многих относительных показателей, которыми несколько десятилетий пользуются в Европе и Америке для оценки эффективности существующей системы управления и бизнес-модели. TP-index является простым и надежным способом оценки работы предприятий (чем выше показатель индекса, тем эффективнее компания).

Рассмотрим какие стимулы используют компании для удержания работников.

Лидер top10 США - компания Google занимает вторую строчку и российского рейтинга. В этой компании один сотрудник ежегодно приносит компании 1.58 миллиона долларов. TP-Index (годовая выручка на одного сотрудника). Для то-

го чтобы удержать своих сотрудников компания уделяет большое внимание своей корпоративной культуре и материальным стимулам (хорошие зарплаты). Сотрудники в восторге от миссии и культуры компании. Их нематериальных стимулов работники отмечают: яркие и современные офисы, отличные условия для работы и отдыха, спортивные и игровые площадки, бесплатную пищу и напитки, раскрепощенную дружескую атмосферу, способствующую вдохновению и творчеству.

На втором месте американского рейтинга консалтинговая компания BostonConsultingGroup, TP-Index составляет 1.56 млн. долларов. Компания предлагает работникам высокие зарплаты и много вкладывает в их развитие: более ста часов и тысячи долларов инвестируется ежегодно в обучение каждого члена команды.

На третьем месте в рейтинге софтверная компания SAS Institute, сотрудник которой приносит 402 тысячи долларов ежегодно (TP-Index соответствует лидеру отрасли). Большие субсидии на детей, в том числе оплата обучения в известной школе Монтессори, неограниченные сроки больничных, оплата лучших спортивных клубов, бесплатный медицинский центр, красивые и необычные ландшафты офиса.

На четвертой строчке - продуктовый ритейлер WegmansFoodMarkets (его TP-Index - 136 тыс. долларов). Компания уделяет большое внимание здоровью работников: открыт бесплатный центр здоровья, более 2000 работников, прошли программу и отказались от курения, открыта горячая линия по вопросам здоровья 24/7 (круглосуточно и без выходных).

На пятом месте рейтинга инвестиционная компания EdwardJones (TP-Index - 113 тыс. долларов). Имея 11 000 отде-

лений в США эта компания в период рецессии избежала кризиса и не провела ни единого увольнения. За последние годы компания увеличила свою долю рынка, и каждый сотрудник чувствует себя сопричастным к этой победе.

На шестой позиции рейтинга компания NetApp (программное обеспечение, хранение баз данных). TP-Index – 744 тысячи долларов (соответствует лидеру отрасли). Сотрудники компании ценят привязку оплаты труда к результатам работы компании и в последние годы получают рекордно высокие бонусы.

Седьмая строчка у Управляющей компании CamdenPropertyTrust (TP-Index 364 тыс. долларов, что характерно для лидера отрасли). Для удержания сотрудников компания выплачивает им высокие бонусы. На восьмом месте компания RecreationalEquipment (REI), которая занимается продажей товаров для спорта и отдыха. Годовая выручка на сотрудника - 159 тыс. долларов (средняя для отрасли). Компания поощряет отдых и развлечения своих сотрудников: свободный график отпусков, бесплатная аренда оборудования для спорта и отдыха, значительные скидки на товар.

Девятая строчка принадлежит компании CHG HealthcareServices (услуги в области здравоохранения). Ежегодная выручка на одного сотрудника - 409 тыс. долларов (TP-Index соответствует лидеру отрасли). Компания построила для сотрудников роскошный спортивный зал; дарит сотруднику в день рождения оплачиваемый отпуск; работникам нравится чувствовать свой вклад в ежегодный значительный прирост продаж компании.

Замыкает первую десятку лучших работодателей США компания QuickenLoans (он-лайн ипотечное кредитование).

TP-Index составляет 341 тыс. долларов, что близко к позиции лидера отрасли. Сотрудники компании испытывают большую гордость за расположение офиса компании: когда-то, базируясь в пригороде, компания проделала поступательное движение к центру города, и сейчас занимает роскошный офис в самом центре города и в центре внимания.

В списке 10 лучших работодателей России находятся четыре западные компании: Google (TP-Index 1584,92 тыс. долларов), Coca-Cola (TP-Index 206,5 тыс. долларов), Pfizer (TP-Index 650,19 тыс. долларов), DHL Express (TP-Index 234,67 тыс. долларов). Бренд работодателя считается сильным мотиватором для сотрудников компании. В списке рейтинга также три банка - Уралсиб (лидер рейтинга; TP-Index 12,34 тыс. долларов), ВТБ-24 (TP-Index 33,46 тыс. долларов), Газпромбанк (TP-Index 149,71 тыс. долларов). Поскольку в банковской отчетности нет показателя «валовая выручка», чистая прибыль на одного работника в год рассчитывалась консалтинговой компанией справочно. Российские компании небанковского сектора в первой десятке рейтинга - Вымпелком (TP-Index 229 тыс. долларов), Газпром нефть (TP-Index 750 тыс. долларов), Алиди (логистический оператор, TP-Index 110 тыс. долларов). Производительность в этих компаниях соответствует лидирующим показателям. Таким образом, у лучших работодателей России прослеживается связь между статусом привлекательного работодателя и лидерством по показателю производительности.

### **5.6. Оценка эффективности системы управления талантами**

Управление талантами программа долгосрочная и первые результаты она приносит обычно через два-три года. Для оценки эффективности системы управления талантами существует два пути. Первый подход – это анализ того сколько сотрудников находится в talentpool, сколько из них было продвинуто и на какие позиции за последний год.

Второй подход – анализ того, как изменились бизнес-результаты за последние несколько лет, и как сотрудники из talentpool повлияли на них. В ситуации отсутствия роста бизнес-показателей, можно говорить о недостаточно эффективной системе управления талантами. Не следует проводить оценку эффективности системы управления талантами только по наличию и исполнению формальных процедур. Успех в области управления талантами в первую очередь определяется – поощряет ли корпоративная культура компании привлечение и рост талантов или нет.

В случае если система управления талантами только начала работать в организации, оценить эффективность можно с помощью двух объективных индикаторов: улучшение бизнес-результатов и повышение уровня вовлеченности персонала (оценивается по результатам опроса). Данные индикаторы свидетельствуют о том, что в компании действительно создана система управления талантами.

За последние несколько лет компании осознали, что построение системы управления талантами напрямую влияет на ее эффективность. Обеспечить рост бизнеса в условиях конкуренции, могут только таланты. Значение правильно построенной системы отбора и использования “корпоративных талан-

тов” трудно переоценить. Она ставит организацию на путь обновления:

- в компании аккумулируется потенциал тех, кто хочет и готов решать будущие задачи, при этом становится возможным уже сегодня проводить необходимые изменения силами лучших людей;
- “лидеры влияния” из числа талантов обеспечивают поддержку нововведений на местах;
- совершенствование перспективных менеджеров стимулирует компанию развиваться вместе с ними;
- меняется корпоративная культура – она становится эффективным стимулом к стремлению лучших сотрудников проявлять свои способности, у резервистов появляется мотив работать на выдающийся результат;
- появляется “скамейка запасных”, и это мобилизует весь менеджерский состав;
- не попавшие в резерв сегодня, прилагают усилия, чтобы попасть в него завтра.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Опишите сущность процесса “война за таланты”, введенное McKinsey&Company, и объективные причины его возникновения.
2. Опишите сущность понятий кадровый резерв и управление талантами (TalentManagement). Укажите различия между ними.
3. Рассмотрите стратегии, используемые при управлении талантами и функционировании кадрового резерва.
4. Назовите варианты поиска талантов.
5. Опишите сущность оценки по стандартной девяти точечной матрице, используемой для определения HiPo и формирования talentpool.
6. Опишите с помощью, каких инструментов можно развивать таланты в организации.
7. Опишите с помощью, каких объективных индикаторов проводится оценка эффективности системы управления талантами.
8. Перечислите стимулы, используемые для привлечения и удержания талантов в организации.

## **Глава 6.МОДЕЛИ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

История разработки концепции жизненных циклов развития организации начинается с 1965 года и работ Дж. Гарднера. Первая модель развития организации появилась в 1967 году, авторами ее были Г. Липпитт и У. Шмидт. Далее шло развитие, углубление и спецификация представлений об организационном развитии и по мере накопления эмпирических и теоретических данных появлялись все новые и новые модели. Появились модели Б. Скотта (1971), Л. Грейнера (1972), У. Торберта (1974), Ф. Лидена (1975), И. Адизеса (1979), Р. Куинна и К. Камерона (1983), Р. Дафта и других. Есть и модели русских авторов - модель Е. Емельянова и С. Поварницыной, модель Г. Широковой[40].

Модели жизненных циклов способны дать системное представление об организационных проблемах и отношениях. Во-первых, они позволяют прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дают возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эти модели детально описывают то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем[16].

Задача общего менеджмента — дать наиболее универсальные и в то же время действенные модели организации, систем управления и контекста (ситуации).

### **6.1. Модель организационного развития Л.Грейнера**

Одна из таких моделей, предложенная *Ларри Грейнером*(1972), описывает этапы жизненного пути организации

(рис. 6.1.). По мнению Грейнера, наибольшее значение для построения модели организационного развития имеют *пять ключевых факторов*:

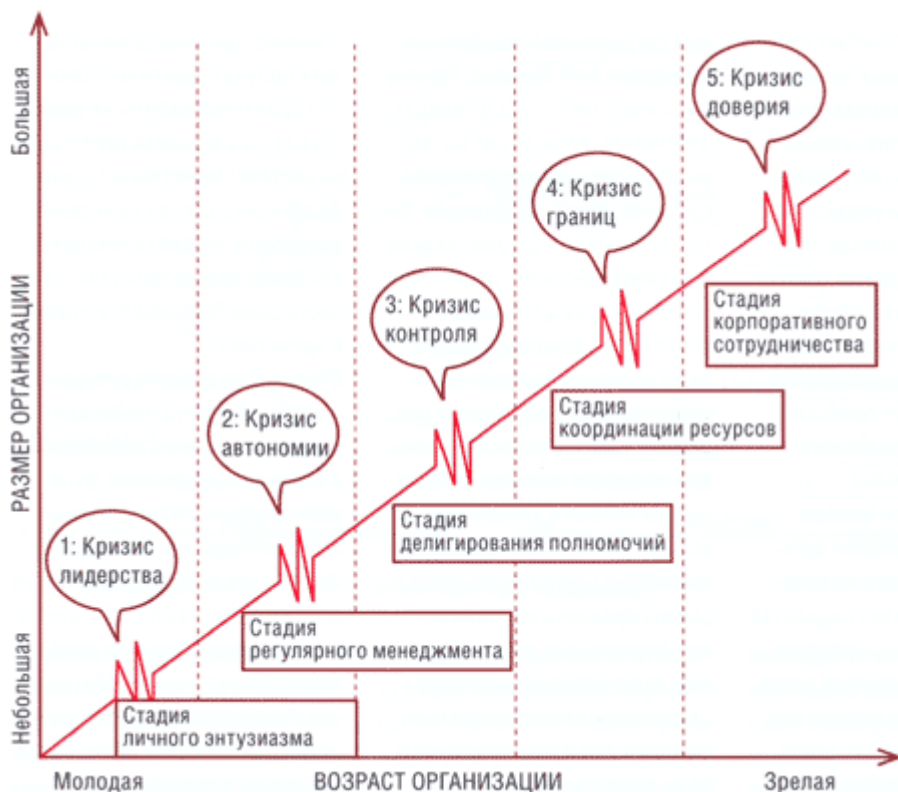
- возраст организации;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- этапы революции;
- темпы роста отрасли.

Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их **«стадиями роста»**. Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для поддержания роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

**Стадия 1. Рост через креативность.** Предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее. Постепенно организация начинает расти, и предприниматель теряет прямой контроль над деятельностью своих подчиненных. Одной идеи уже мало, требуется профессиональное руководство. Необходимость в делегировании полномочий становится все актуальнее. Наступает так называемый *кризис лидерства*.

**Стадия 2. Рост через директивное руководство.** На данном этапе профессиональные менеджеры выстраивают организационную структуру, в которой прописаны многие функции и зоны ответственности по отдельным позициям. Появляется си-

стема формальных коммуникаций, система поощрения и наказания и система контроля. Постепенно растущая организация начинает диверсифицироваться и расширяться. Жесткая функциональная структура начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает информации и свободы для быстрой реакции на изменения внешней среды. Наступает кризис *автономии*, который разрешается только делегированием полномочий.



**Рис. 6.1. Модель организационного развития Л. Грейнера**

**Стадия 3. Рост через делегирование.** В первую очередь в растущей организации значительной властью наделяют руководителей отдельных бизнес-единиц и географических направлений. Появляются совершенно новые, уникальные системы мотивации труда, такие как бонусы и участие в прибыли компании. Среднему звену менеджеров делегируют достаточно

власти и полномочий для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Верхушка компании сосредоточивается на общем стратегическом развитии и постепенно теряет контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Менеджеры на местах зачастую тратят больше времени и ресурсов на достижение целей предприятия, даже если это идет вразрез с общими целями организации. При этом, как правило, они не могут быть просто и быстро заменены. Наступает *кризис контроля*, который разрешается развитием программ координации.

**Стадия 4. Рост через координацию.** Координационная деятельность заключается в том, что слабоцентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между бизнес-единицами. Значительно расширяется штаб-квартира, где разрабатываются мощные системы планирования и контроля выполнения плана. Однако право принимать основные производственные решения остается на местах. Постепенно организация сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения внешней среды значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности. Налицо явный *кризис границ*.

**Стадия 5. Рост через сотрудничество.** Организация осознает бюрократизированность всей системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые

идеи и критика старой системы. Штаб-квартира сокращается в численности и снижает планку постоянного контроля. Теоретически на этом этапе может быть введена матричная структура.

*Кризис доверия* на этой стадии Грейнер видит в "психологической пресыщенности" сотрудников, уставших от постоянных инновационных введений и интенсивной командной работы.

Ларри Грейнер одним из первых стал рассматривать организацию как организм, будущее которого зависит не только от тех условий, в которых она находится в данный момент, но и от той истории, которая существует у организации. Таким образом, Грейнер считает, что жизнь организации состоит в движении через стадии, где каждый эволюционный период создает свою собственную революцию. Революция - бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

Но модель Грейнера, являясь одной из первых, описывает организационное развитие в общих чертах, выделяя, лишь стадии развития организации. Грейнер не рассматривает то, как и почему успешные организации неожиданно перестают существовать, давая лишь общее описание кризисов. В модели не дается никаких временных оценок существования компании на той или иной стадии. Не говорится, так же, об изменениях в корпоративной культуре, в стиле управления организациях и о тех качествах которыми должны обладать работники и менеджеры на разных этапах истории компании, и о тех внешних

факторах которые очень сильно влияют на развитие организации.

## **6.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса**

Развивая идеи Грейнера, **Ицхак Адизес** предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит *циклический характер*. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить *десять закономерных последовательных этапов* (рис. 6.2.).

**1. Выхаживание, ухаживание (Courtship).** Этот первый (если не нулевой) этап сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

**2. Младенчество (Infancy).** На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей потребителей.

**3. Детство или «давай-давай» (Go-go).** Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное — недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. На основании этого меняется представление людей о будущем компании; видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих

пор нет ни четкой структуры, ни порядка субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.



**Рис. 6.2. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса**

**4. Юность (Adolescence).** Компания очень сильно меняется на этом этапе. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов».

**5. Расцвет (Prime).** На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Успешность деятельности организации оценивается по факторам удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее. Нередко на этой стадии органи-

зация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития с самого начала.

**6. Стабилизация(Stable).** Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия насуществующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

**7. Аристократизм(Aristocracy).** Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть. Компания старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

**8. Ранняя бюрократизация(Earlybureaucrasy) или "Взаимное обвинение"(Recrimination).** Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

**9. Поздняя бюрократизация (Bureaucrasy).** Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят направленные на достижение результата

структуры, которые все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

**10. Смерть(Death).** Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты. Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей или же возлагая на организацию непосильные задачи, не соответствующие ее возрасту и уровню развития.

### **6.3. Модель жизненного цикла организации Е. Емельянова и С. Поварницыной**

Российские исследователи и консультанты *Е. Емельянов* и *С. Поварницына* рассматривают жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения, основываясь на собственном богатом опыте управленческого консультирования. Они выделяют четыре этапа жизненного цикла организационного развития, для каждого из которых характерна определенная система взаимоотношений между сотрудниками, организацией и внешней средой (рис. 6.3.):

- **Этап «Тусовка»** — преобладают неформальные отношения, «общинный» менталитет, равноправие, идеологическое (харизматическое) лидерство и непрофессиональное — дружеское или патерналистское — управление.

- **Этап «Механизация»** — повсеместная формализация отношений, процессов и процедур. Организация переходит к регулярному менеджменту. Значительно углубляется разделение труда, составляются подробные должностные инструкции и правила внутреннего распорядка. Большое значение придается стандартизации и утилитарности. Нововведения встречают существенное сопротивление.

- **Этап «Внутреннее предпринимательство»** — главной задачей организации, которая фактически представляет собой несколько разных бизнесов, становится повышение эффективности деятельности. Имеет место широкое делегирование полномочий, децентрализация власти, внутренние предпринимательские инициативы сотрудников и подразделений, которые регулируются детально разработанной политикой и стратегией организации. Важнейшими ценностями становится профессионализм сотрудников, способность добиться поставленной цели максимально эффективным образом. Часто формируются командные отношения и способы работы.

• **Этап «Управление качеством»** — компания нацеливается на захват стратегических приоритетов на рынке через создание собственных стандартов качества. Высочайший уровень производства основывается на внедрении и развитии идеологии «внутреннего клиента», когда каждое подразделение компании становится заказчиком для одних подразделений и исполнителем для других. Однако в целом технологическая цепочка ориентирована на конечный результат, работает на клиента организации.



1 - формирование организации, 2 – интенсивный рост,  
3 – стабилизация, 4 - кризис

**Рис. 6.3. Модель жизненного цикла организации**

**Е. Емельянова и С. Поварницыной**

Авторы модели уточняют, что каждый из этих макроэтапов подразделяется на четыре стадии: формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизация, кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно

должна завершаться "смертью" или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее "возрождения" или "преобразования" (рис. 6.3.). Как правило, смена этапов сопровождается значительными трансформациями внутри организации при попытке разрешить кризис каждого отдельного этапа.

#### **6.4. Инновационные подходы к управлению персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации**

Принципиально важным является системное понимание сущности любой инновации как с позиции процесса, так и результата, тогда инновации – это всегда изменение, нечто новое в любой сфере деятельности, новое знание (новые идеи, результаты НИОКР и т. д.), приносящее экономическую выгоду тем, кто эти изменения реализует. В этой связи объектом инноваций в управлении персоналом становятся, во-первых, процессы обновления и развития персонала, исходя из общей стратегии развития организации, с учетом стадии жизненного цикла конкретной организации, а также, во-вторых, трудовой потенциал самой организации. Любая организация проходит ряд жизненных циклов, каждый из которых можно охарактеризовать несколькими стадиями[13](взяты из модели И. Адизеса):

- зарождение (рождение, детство);
- формирование (юность, ранняя зрелость);
- развитие (промежуточная зрелость, окончательная зрелость);
- угасание (старение, ликвидация или возрождение).

Инновационные подходы к управлению персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации описаны в таблице 6.1.

**Таблица 6.1. Инновационные подходы к управлению персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации**

| <b>Стадия жизненного цикла</b> | <b>Императив поведения организации</b>                                               | <b>Приоритетные действия менеджеров и направления развития персонала</b>                                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Рождение</b>                | Цель – выживание                                                                     | Разработка инновационной стратегии                                                                                            |
|                                | Основная задача – выход на рынок                                                     | Создание пространства новых и неординарных идей                                                                               |
|                                | Характерные черты поведения – активность, новаторство                                | Найм, отбор и подбор конкурентоспособного и инновационно активного персонала, обладающего высокой профессиональной мотивацией |
| <b>Детство</b>                 | Цель – увеличение прибыли                                                            | Финансовое прогнозирование                                                                                                    |
|                                | Основная задача – укрепление на рынке                                                | Предвидение поведения конкурентов                                                                                             |
|                                | Характерные черты поведения – целеустремленность, стремление к конкурентоспособности | Повышение компетентности работников                                                                                           |
| <b>Юность</b>                  | Цель – ускоренный рост продаж                                                        | Определение пределов роста                                                                                                    |
|                                | Основная задача – захват и удержание рынка                                           | Прогноз продаж, издержек, прибыли                                                                                             |
|                                | Характерные черты поведения – гибкость, адаптация                                    | Создание условий для развития инновационных способностей персонала                                                            |
| <b>Ранняя зрелость</b>         | Цель – систематический рост                                                          | Мониторинг технико-экономических показателей                                                                                  |
|                                | Основная задача – рост по разнообразным направлениям                                 | Поддержание оптимального ассортимента и качества продукции                                                                    |
|                                | Характерные черты поведения – разнообразие интересов, координация, ре-               | Формирование организационной культуры, ориентированной на инновационное                                                       |

|                               |                                                                                     |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | гулярность, осознание сильных и слабых сторон своего бизнеса                        | развитие корпорации                                                                                                                                      |
| <b>Промежуточная зрелость</b> | Цель – сбалансированный рост                                                        | Построение и прогноз баланса интересов, в том числе финансовых                                                                                           |
|                               | Основная задача – централизация и автономизация                                     | Появление сложных форм инновационной активности, поиск нетрадиционных путей оживления бизнеса                                                            |
|                               | Характерные черты поведения – социальная ответственность, высокая гражданственность | Развитие самосознания работников и всесторонняя поддержка их инициатив                                                                                   |
| <b>Окончательная зрелость</b> | Цель – формирование индивидуальности и имиджа                                       | Социально-политическое прогнозирование                                                                                                                   |
|                               | Основная задача – поиск компромисса интересов всех сторон                           | Построение теоретической базы непрерывных инноваций.                                                                                                     |
|                               | Характерные черты поведения – почитание традиций, бюрократия                        | Учет, оценка и признание вклада каждого работника в развитие корпорации                                                                                  |
| <b>Старение</b>               | Цель – сохранение достигнутого                                                      | Экстраполяционное прогнозирование (изучение сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и в переносе их на будущее) |
|                               | Основная задача – стабильность и спокойствие                                        | Определение зоны продолжения существования                                                                                                               |
|                               | Характерные черты поведения – почитание традиций, бюрократия                        | Признание всех заслуг, личностные и командные вознаграждения (формы материального и морального стимулирования) с целью поддержания инновационной актив-  |

|                                                    |                                                                                                                              | ности                                                                 |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Ликвидация или возрождение в новом качестве</b> | Цель – закрытие бизнеса минимальными потерями или радикальная перестройка                                                    | Прогноз вероятности возрождения или ликвидации                        |
|                                                    | Основная задача – свертывание производства или омолаживание ресурсов                                                         | Формирование новых идей, мыслей, направлений                          |
|                                                    | Характерные черты поведения – агрессивность из-за неизбежности смерти или самокритичность, пробуждение новых импульсов жизни | Поиск новых идей, людей, технологий, а также переподготовка персонала |

Определение стадии жизненного цикла позволит организации, во-первых, предвидеть, какие черты она приобретет в будущем и какие мероприятия необходимо осуществить для обеспечения готовности персонала к этим изменениям; во-вторых, более точно определить приоритеты текущего и стратегического направлений развития.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Опишите «стадии роста» в модели развития организации Ларри Грейнера.
2. Опишите особенности модели жизненного цикла организации Ицхака Адизеса, дайте комментарии ее последовательным этапам.
3. Опишите модель жизненного цикла организации Е. Емельянова и С. Поварницыной.
4. Опишите инновационные подходы к управлению персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

## **Глава 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ** **(ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА)**

### **7.1. Концепция И. Адизеса о возможности** **успешного развития организации**

В основе методологии жизненного цикла организации И. Адизеса, находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой. И. Адизес предлагает учить организацию самой решать свои проблемы (самообучаться). Менеджмент он определяет, как процесс достижения результатов («делать правильные вещи», удовлетворяя потребности клиентов) и эффективности («делать вещи правильно», тратя минимальные затраты различных ресурсов) в краткосрочном и долгосрочном периодах. Он предполагает выполнение четырех *управленческих функций*[36]:

**Р** (producing results) – *обеспечение результатов*, ради которых существует компания, удовлетворение потребностей клиентов. То есть *результативность в краткосрочном периоде*.

**А** (administration) – *администрирование*, систематизация, определение процессов и процедур; построение эффективной системы управления; определение «когда, где и кто». То есть *эффективность в краткосрочном периоде*.

**E** (entrepreneurship) – *предпринимательство*, инициация изменений в организации и приспособление к новым угрозам и возможностям, позиционирование компании на будущих рынках, генерирование амбициозных задач и готовность рисковать ради их достижения. То есть *результативность в долгосрочном периоде*.

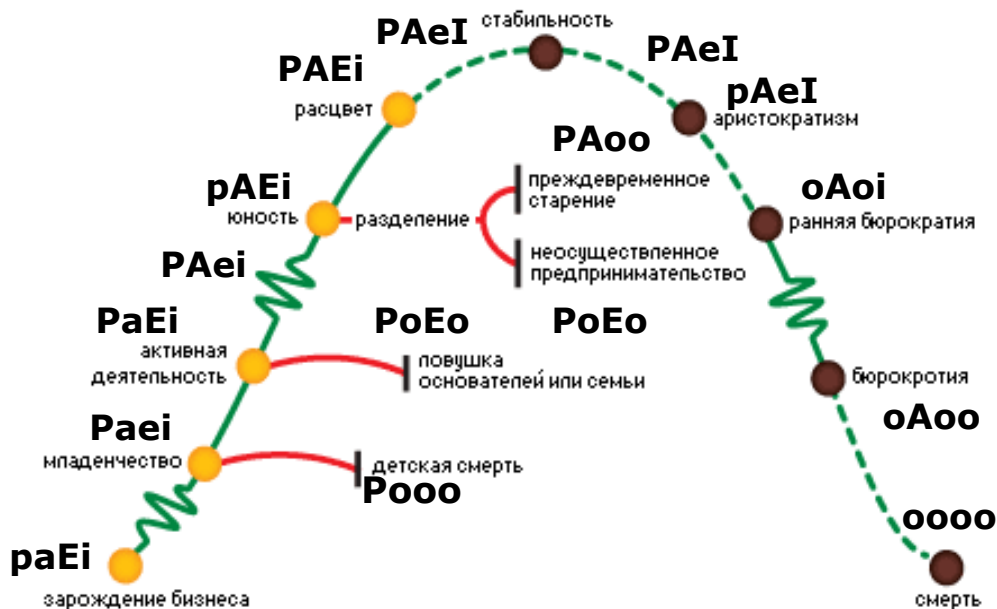
**I** (integration) – *интеграция*, перевод механического сознания компании в органическое: объединение людей для достижения общих целей, создание командного взаимодействия, сотрудничества и исключение незаменимости. То есть *эффективность в долгосрочном периоде*.

В идеале организация, как и сами управленцы, должна на высоком уровне исполнять все названные функции. Но часто это не получается. Большинство менеджеров имеют определенную предрасположенность и, как правило, «преуспевают» в нескольких, но не во всех функциях. У каждого руководителя есть личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера: один - скрупулезен и педантичен (А), другой - находчив и изобретателен (Е), третий - деловит и практичен (Р), четвертый - уклончив и обходителен (I). Соответственно, должны быть индивидуальными и методы управления людьми - то, что хорошо воспринимает один сотрудник, может быть совершенно непонятно другому. Кроме того, на управленческие функции сильно влияет структура.

## **7.2. Проблемы, с которыми сталкиваются организации, и особенности менеджмента на разных этапах ее жизненного цикла**

Рассмотрим с какими проблемами сталкиваются организации на разных этапах жизненного цикла и с каким типом менеджмента они, чаще всего, имеют дело согласно И. Адизесу.

1. *Выхаживание* — зарождение организации. На этой стадии организации еще не существует. Предприниматель пока только мечтает. Активизируется функция **E(paEi)**. Но если будет развиваться только предприимчивость, вынашивание окажется нездоровым. Должны проявляться и остальные функции, иначе компания не сдвинется с мертвой точки. Здоровый рост могут обеспечить лишь все четыре функции.



**Рис. 7.1. Модель жизненного цикла организации И.Адизиса**

Чтобы правильно выполнять остальные три функции — **P**, **A**, **I**, — любая организация должна подготовить бизнес-план. Какие потребности будет удовлетворять компания, кто станет ее клиентами — все это очень важно. Признаки здорового вынашивания: море энтузиазма и азарта, готовность рисковать

(но с оглядкой на действительность), внимательность к деталям. Это не пустые мечты. Состоятельность организации определяется здоровым развитием функций Р, А, I. Но бывает, что предприниматель суетится: столкнувшись с действительностью или предвидя будущие трудности, отказывается от идеи и хватается за следующую. Новый бизнес так и не возникает.

2. *Младенчество* — начало деятельности компании. Код новорожденной компании — **Рaei**: работа, работа, работа. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная организационная культура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для новорожденной организации естественно отсутствие средств: она растет и требует все больше вложений. На этом этапе очень слаба функция А: руководство не утруждает себя определением обязанностей сотрудников. Хотя, если с первого же дня составлять точные должностные инструкции и технические задания, бюрократизм задушит организацию.

Неестественным для младенчества будет полное игнорирование функции А. Важно грамотно прогнозировать движение средств и учитывать платежные операции. Не иметь соответствующих отлаженных процессов опасно. Неверно также не обращать внимания на интересы клиентов (не выполнять функцию Р), ориентироваться лишь на технологию и производство продукции, не развивать предпринимательский дух организации — ее движущую силу (функция Е).

Причина неестественных проблем этого этапа — в дисбалансе функций Е и А: предпринимательского пыла много, порядка нет. Руководитель организации начинает верить в соб-

ственную непотопляемость. Он рискует все отчаяннее, не слушая окружающих. Он ставит амбициозные цели и бравирует своим растущим влиянием, а тем временем компания балансирует на самом краю пропасти. Никто не осмеливается перечить — быстрый успех сделал руководителя заносчивым и самонадеянным. Если компания растет сразу в нескольких направлениях, без порядка, системы и дисциплины, то рано или поздно она совершит ошибку: выйдет не на тот рынок или свяжет себя по рукам и ногам непосильными обязательствами.

Другое проявление дисбаланса функций Е и А — отсутствие четких должностных обязанностей. Организация растет быстрее, чем формируется административная структура. У каждого сотрудника несколько должностей — и начальников. Люди начинают путаться, кто за что отвечает. Пока компания успешно работает, это никого особенно не удручает, но едва возникает серьезная проблема, все бросаются искать виноватого. В результате гендиректор попадает в «ловушку для основателя». Все решения, вплоть до самых незначительных, принимает он сам. С его уходом компания умирает — оказывается без руля и ветрил и идет ко дну.

3. «Давай-давай» — стадия быстрого роста. Код естественного этапа активного развития — **PaEi**, неестественного — **PoEo**. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.

Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание охватить необъятное. Чтобы выжить, организация должна четко определять, чем не следует заниматься. Появляется необходимость в административной подсистеме — переход от управления «по интуиции» к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Преодолевая описанные проблемы, организация движется к следующему этапу — юности.

4. *Юность* — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. На этой стадии основатель должен передать управление компаний профессиональному менеджменту. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями, например, между старой и новой командой, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

Во многих случаях именно на этой стадии происходит смена акцентов — с развития любой ценой на повышение качества работы. Эйфория активного роста порождает административные проблемы. Нужно наводить порядок — развивать функцию А. Но порядок душит предпринимательский дух. Ему нужна свобода, а его пытаются подчинить четким правилам и процедурам. Любая административная система стремится к предсказуемости и стандартизации, ведь только так можно повысить эффективность. В здоровой организации набирающая

силу функция А стабилизирует функцию Е, но не уменьшает ее. Организация становится более контролируемой и предсказуемой. Это здоровая юность.

Возможные сценарии нездорового развития на этой стадии: резкое усиление функции А (РА<sub>00</sub>). Например, передача управления финансовому директору. Не всем сотрудникам ужесточение административных порядков придется по душе, многие уйдут из компании. Она утратит дух предпринимательства, стабилизируется, улучшив качество продукции, ненадолго станет прибыльной, некоторое время будет процветать, но без инноваций и реформ вскоре потеряет положение на рынке.

Еще один сценарий нездорового развития — стагнация административной функции (РоЕо). Основатель не уходит со своего поста и не выносит ограничений и дисциплины (функции А) и увольняет всякого, кто пытается хоть как-то ущемить его свободу. Компания попадает в «ловушку основателя» или в «семейную ловушку»: с уходом лидера погибает и компания, которая только на нем одном и держалась.

Есть еще одна опасность. Нередко компанию учреждают два партнера. Один (партнер-предприниматель), как правило, охотнее занимается сбытом, маркетингом, технологиями и разработкой продукции (его код РаЕі). Сильная сторона другого (партнера-администратора) — закупки и финансовые операции (код рАеІ). Если отцы-основатели отличаются друг от друга еще более резко (например, РоЕо против оА<sub>00</sub>), то в юности им не миновать конфликта («развода»). Чаще всего партнер-администратор выкупает долю партнера-предпринимателя. Компания может ненадолго стабилизироваться и даже приносить доход, но без предпринимательского духа она все равно потеряет рыночную долю и зачахнет. Если же функция

Еослабнет лишь на время, это нормальная, здоровая юность — ее код **PAEi** (возможен короткий период **PAei**, но по мере развития административной функции компания снова придет в норму).

5. *Расцвет* — оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между управляемостью и гибкостью. Ее код **PAEi**. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет — это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», она переходит к стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

6. *Стабилизация* — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Ее код **PAeI**. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В

то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. На этой стадии возвышаются администраторы и финансисты, они уже начинают играть более важную роль, чем те, кто занимается производством, маркетингом, продажами и выстраиванием отношений с потребителями. Роль людей, непосредственно работающих с клиентами, становится второй-степенной. Различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет — это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина будущего падения: истощается дух предпринимательства. Все чаще внутренняя бесконфликтность и согласованность ценятся выше эффективной работы. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу. Если творчество «бездействует» достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неумолимое скольжение к следующей стадии — аристократизму.

7. *Аристократизм* — укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Ее код **pAeI**. Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а наоборот, незаметно «серые» сотрудники, важным достоинством которых является умение «не высовываться». Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделе-

ния — всевозможные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юридическая и кадровая служба, все мыслимые и немыслимые советники первого лица: «психолог-дочки-матери-охранники-водители» и другие «доверенные лица». Как правило, профессионалов среди них становится все меньше. Все это происходит на фоне избытка денежных средств, которые, в основном, вкладываются не в развитие новых направлений, а в поддержание существующего «статус-кво». Много внимания уделяется тому, как люди одеваются, как обращаются друг к другу. Внешняя форма проведения встречи и совещания преобладает над внутренним содержанием. Приоритет откровенности и заинтересованности в обсуждении проблем постепенно подменяется стремлением соблюсти личный интерес. Большинство менеджеров озабочено уже не решением общих проблем бизнеса, а расширением собственного влияния, никак не связывая свое благополучие с общим делом. В результате совещания теряют смысл, поскольку на них ничего откровенно не обсуждается. Аристократическая организация склонна отрицать реальное положение вещей и ведет себя подобно страусу, блокируя обсуждение реально существующих проблем. Если функция Е долго держится на низком уровне, постепенно затухает и функция Р. Поскольку руководство все реже мечтает, коснеет и уже не стремится удовлетворять потребности будущих клиентов. Менеджмент пытается продать все тот же продукт. Сотрудники следуют новому принципу: не высовываться и быть политкорректными. Новаторы — «белые вороны». Преуспевает в такой организации не тот, кто знает дело, а тот, кто водит дружбу с нужными людьми.

8. *Ранняя бюрократизация или "Взаимное обвинение"* — этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к вопросу «Кто виноват?». Ее код **oAoi**. Час расплаты настал. Компания быстро теряет долю на рынке. Клиенты спешно бегут с тонущего корабля, а на нем уже вовсю идет «охота на ведьм» — поиск стрелочников. Чаще всего стрелочником становятся группы разработки продукции, исследований, стратегического планирования, маркетинга, то есть как раз те, кто обеспечивал выполнение функции Е. С началом «охоты на ведьм» ослабевают, а потом и вовсе затухает функция интеграции. Команда вчерашних единомышленников превращается в толпу параноиков, плетущих интриги и наносящих друг другу удары из-за угла. Последние «столпы» предпринимательства ушли сами или уволены, и компания камнем идет ко дну. Потребитель при этом отодвигается на второй план. Мелкие детали, тонкости обслуживания клиента уходят. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Виновные в проблемах просто «назначаются» решением собственника или руководителя. Начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Предприниматели, способные генерировать бизнес, уходят или оттесняются на второстепенные роли. Администраторов, способных делить деньги и устанавливать правила, становится все больше. Компания превращает сама себя в оплот бюрократии, без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

9. *Поздняя бюрократизация и смерть* (10 этап) — на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего

самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелает продлить эту агонию, наступает смерть организации (**оооо**). Бюрократия живет не за счет потребителей, а благодаря политической поддержке. Лишившись ее, она рассыпается, и грандиозный механизм оказывается грудой никому не нужных деталей. Код такой организации — **ооАо**.

Старение не зависит от размера и возраста компании. Оно определяется двумя факторами: маневренностью (активность функции Е) и самоконтролем (функция А). Организация начинает стареть, когда снижается функция Е. Анализ публикуемого списка 500 крупнейших компаний мира показал: половина компаний из списка 1980 г. десять лет спустя уже прекратила свое существование. При этом западные аналитики отмечали: средняя продолжительность жизни компаний из списков крупнейших составляет примерно 40–50 лет. Исследования продолжительности существования компаний в Японии и Европе показали, что средний срок жизни фирм составляет 12,5 лет.

### **7.3. Характеристика эффективного («правильного») менеджера**

Рецептом вечной молодости И. Адизес называет необходимость поддерживать в жизнеспособном состоянии все четыре функции менеджмента. То есть, максимально эффективный менеджер — тот, кто способен на высшем уровне выполнять

одновременно все 4 функции. Адизес считает, что таких менеджеров не бывает, но в зависимости от предпочтения к выполнению той или иной функции (роли), или их совокупности, - можно определять индивидуальные стили менеджмента: Производитель (Producer, P); Администратор (Administrator, A); Предприниматель (Entrepreneur, E); Интегратор (Integrator, I). Именно гармоничное сочетание всех четырех функций (ролей) является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни.

Ключевая идея концепции Адизеса выражается в его высказывании: «Если Вы хотите научиться управлять, Вы должны отказаться от мысли, что Вы способны делать это в одиночку». Для иллюстрации этого используется образ руки, где самым важным является большой палец (лидер бизнеса) – лидер не должен уметь делать все сам. Главным для него является способность собрать вокруг себя нужных людей и создать условия для их эффективной работы.

Другой автор, Питер Друкер, предупреждая о сложности управленческой работы, пишет, что для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, требуется по меньшей мере четыре типа людей: "человек мысли" (A), "человек дела" (P), "человек народа" (I) и "человек переднего края" (E). Однако признает, что людей, сочетающих в себе эти четыре стиля, практически не встречается", а одного стиля для управления организацией - недостаточно. Без сомнения, эти типы соответствуют стилям модели PAEI.

То есть один человек, как бы он к этому ни стремился, не может исполнять все эти четыре роли одновременно. Если он пробует это сделать, результатом неизбежно становятся управленческие ошибки. Менеджер может довольно успешно сов-

мещать несколько ролей, но не все четыре одновременно. Разница между «правильным» и «неправильным» менеджером заключается в том, что если первый владеет всеми ролями на минимально необходимом уровне, хотя может не блестяще справляться с одной из них, то второй не способен выполнять некоторые роли вовсе. А когда какой-то один управленческий стиль полностью вытесняет все остальные, получается «абсолютно неправильный» менеджер. Рассмотрим, характеристики типов «*неправильных*» менеджеров. (Краткий обзор типов менеджеров см. Приложение 6)[11].

#### **7.4. Типы «неправильных» менеджеров и их характеристики**

##### ***1 тип: Производитель результатов / Одинокий рейнджер (Р---***

*Роль производителя результатов.* Это человек, который отлично знает свою область деятельности и ориентирован на результат. Он трудолюбив и верен своей работе. Он знает, что должно быть сделано и как – и просто идет и делает.

*Стиль одинокого рейнджера.* Он настолько сосредоточен на достижении результата, что у него не остается времени на все остальное. Он не создает команду, не особенно хорошо умеет работать с людьми, не предлагает новых направлений. Он бросается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Он настолько сосредоточен на решении текущих проблем и получении результатов, что не задумывается о том, куда движется компания и что будет с ней через десять лет. Он приходит на работу первым, а уходит – последним... Однако, несмотря на перегруженность Одинокий рейнджер счастлив только тогда, когда сильно занят. Он оценивает свой успех и

вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает... Он не обучает подчиненных и не обучается сам – он всегда занят. Он считает, что подчиненные должны сами учиться в процессе работы. Он готов принять перемены только в том случае, если они дают немедленный результат. Он склонен принижать значение системного менеджмента, считая, что он отнимает слишком много времени от «работы».

### ***2тип: Администратор / Бюрократ (-А--)***

*Роль администратора.* Это человек, который контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения. Он управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он очень хорошо организован и внимателен к деталям.

*Бюрократический стиль.* Он не создает результата и даже не знает, как это делается. Он действует исключительно в рамках правил. Он управляет посредством директив, как правило, в письменной форме. Он сосредоточен на том, как что-то делается, а не что и зачем. Он приходит на работу и уходит с нее точно по часам, и от своих подчиненных ожидает того же. Его стол всегда идеально чист, а на стене висит организационная схема (или она где-то под рукой). Для него хорош тот сотрудник, который действует согласно правилам и не создает проблем. Он использует все больше подчиненных, чтобы выполнять ту же работу, но заметного роста продуктивности при этом не происходит. Бюрократ оценивает себя по тому, насколько хорошо он контролирует систему, и по тому, насколько ему удастся свести к минимуму неопределенность. Он боится изменений, и организации нередко приходится двигаться к своей цели вопреки Бюрократу. Он не может отклониться от правил даже тогда, когда это необходимо. Творче-

ское начало задыхается рядом с ним. Он верен, прежде всего, самой идее реализации плана, независимо от целесообразности и даже этики.

### ***3 тип: Предприниматель / Поджигатель (--Е-)***

*Роль предпринимателя.* Чтобы выжить в изменяющейся среде, организации нуждаются в идеях. Он анализирует изменения, происходящие во внешней среде, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий. Он готов брать риск на себя и креативен.

*Стиль поджигателя.* Для подчиненного такого менеджера утро понедельника – самое сложное время. За выходной у Поджигателя возникают новые идеи, и в понедельник он меняет приоритеты. Он раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ждет немедленного исполнения. Он обожает спешку и суету, ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который он сам и создал. Он не признает за подчиненными права на свободное время, для него не существует ни выходных, ни праздников. Может показаться, что в организации под управлением Поджигателя должна царить творческая атмосфера, однако он монополизирует творческие возможности. Он воспринимает всех сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться. Чем активнее старается управлять Поджигатель, тем больше его организация откатывается назад. Поджигатель терпит неудачу, потому что организация не может постоянно менять направление развития.

### ***4 тип: Интегратор / Суперпоследователь (---I)***

*Роль интегратора.* Он способен слушать других и интегрировать их идеи, он стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие

ценности. Интеграция необходима для эффективной долгосрочной работы любой компании.

*Стиль суперпоследователя.* Он сначала стремится определить, какой план действий будет принят большинством, а затем объединить людей для реализации этого плана. У чистого Интегратора нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов. Он редко предлагает настоящие альтернативы и легко меняет свои предложения в соответствии с тем, что считает приемлемым большинство... Он пытается сгладить трения и добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над тем, каковы могут быть долгосрочные последствия. Если между членами организации возникает борьба за власть, Суперпоследователь постарается определить, какая сторона имеет больше шансов на победу и присоединится к ней. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики.

### ***5 тип: Нейтральный менеджер / Пустышка (----)***

*Стиль пустышки.* Человек, занимающий управленческую позицию и не исполняющий ни одной из классических менеджерских ролей, есть нейтральный менеджер или Пустышка (----). Менеджер-Пустышка апатичен. Он не созидает, не администрирует, не стимулирует прорывы, не вмешивается в интриги. Он озабочен, прежде всего, тем, как дожить до пенсии, а его цель – сохранить в целостности свой маленький мир. Он рассматривает перемены как серьезную угрозу своему положению. Процесс управления является для него всего лишь ритуалом. Он проделывает все необходимые действия, но только ради собственного выживания. Но самая большая опасность, свя-

занная с менеджером-Пустышкой, заключается в том, что он стремится собрать вокруг себя все больше себе подобных.

Человек, относящийся к одному из «чистых» управленческих стилей, описанных выше, может превратиться в Пустышку из-за односторонности и недостатка гибкости. Одинокый рейнджер (Р---), заикленный на результативности, через несколько лет может «сгореть». К тому же он так много работает, что не успевает учиться новому и в результате теряет квалификацию. Фокусируясь на установлении контроля, Бюрократ (-А-) упускает из виду многие обстоятельства, становится негибким, и неожиданный сдвиг во внешней или внутренней бизнес-среде превращает его в Пустышку. Типичный Поджигатель (--Е-) может превратиться в Пустышку из-за своей склонности набрасываться на множество дел сразу. Суперпоследователь (--І) превращается в Пустышку, когда окружающие устают от его повторяющихся приемов, когда конфликт выходит из-под контроля, или когда в организации появляется более яркий лидер.

Все чистые управленческие типы на три четверти уже Пустышки. При всем разнообразии у всех четырех стилей управления есть общая черта – негибкие, косные стереотипы. Таким людям присуще одномерное мышление. Способности таких менеджеров нешироки и недостаточно гибки, чтобы они могли приспособиться к изменяющейся ситуации. Но в то же время попытки менеджера одновременно играть все четыре роли «на отлично» заранее обречены на неудачу.

### ***6 тип: «Книжный» менеджер/«Идеальный» менеджер (РАЕІ)***

Как ведет себя идеальный менеджер? Он создает результаты, он отличный администратор, предприниматель и инте-

гратор. Он внимательно прислушивается к тому, что говорится и о чем не говорится. Он осознает необходимость изменений. Он осторожно, избирательно и систематически вносит инновации в работу. Он не боится нанимать ярких и непростых подчиненных, он ищет людей с потенциалом и способен его разглядеть. Он не суетится и не жалуется, а когда нужно – предлагает конструктивную критику. Он умеет и анализировать, и работать на результат, быть чувствительным, но не слишком эмоциональным. Его подчиненные не боятся признавать ошибки, он продвигает сотрудников с управленческим потенциалом и поощряет разумный творческий подход. Его организация – это единый организм, стремящийся к цели, члены организации поддерживают и принимают друг друга, согласны с решениями начальника.

Задумайтесь, вы когда-нибудь видели менеджера, который полностью соответствовал бы такому описанию? А сами могли бы так работать? Это «книжный» менеджер, потому что встретить его вы можете только в учебниках. Кажется, что такое описание основано не на реальной жизни, а является результатом поиска идеала. Ни один человек не может иметь сразу всех качеств, необходимых для эффективного управления, потому что роли РАЕІ предполагают взаимно конфликтующие личностные качества.

В то же время человек, если он в состоянии играть все четыре роли РАЕІ, пусть и не идеально, то может стать хорошим менеджером. Необходимо стараться играть эти четыре роли лучше, заполняя пробелы и продолжать расти, смиряясь с тем, что никто не может быть идеальным.

### **7.5. Составляющие успеха результативного и эффективного менеджера**

По мнению Адизеса, так как ни один человек не может соответствовать типу РАЕІ, лучшим решением для организации становится подбор *управленческой команды*, участники которой дополняют друг друга. Необходимо подбирать людей, способных лучше или хуже играть все роли и работать с другими в управленческой команде.

Поскольку РАЕІ-функции несовместимы, те, кто выполняет разные функции, вступают в неизбежные *конфликты*:

- Администратор (А) конфликтует с предпринимателем (Е), поскольку первый консервативен и любит держать все под контролем, а второй жаждет перемен.

- Производитель (Р) и предприниматель (Е) конфликтуют: первому нужна отдача в краткосрочном аспекте, а второй ориентирован на результаты в долгосрочной перспективе и ему требуется время, чтобы развить свои идеи.

- Предприниматель (Е) и интегратор (І) конфликтуют, так как первый предпочитает рассуждать, а второй слушать. (Очень немногие могут одинаково хорошо излагать и слушать, т.е. успешно общаться.)

Каждому стилю присуща особая манера общения, а одни и те же слова в устах носителей разных стилей часто имеют противоположное значение. Все это ведет к разногласиям и конфликтам. Примером служит манера выражать согласие или несогласие. Если предприниматель (Е) не согласен с какой-либо идеей, он, как правило, весьма экспрессивен, также бурно он выражает и свое согласие. Напротив, администратор (А), предпочитает промолчать, вместо того чтобы возражать вслух.

Таким образом, чтобы сформировать управленческую команду, члены которой отличаются друг от друга, но при этом успешно работают вместе, нужно признать, что конфликт — неизбежный и даже желательный аспект управления.

Зная, что идеальных РАЕИ-руководителей не бывает, рассмотрим каким должен быть умелый менеджер (лидер) взаимодействующей команды. Выделим девять *составляющих успеха* хорошего (результативного и эффективного) менеджера[35].

1. Хороший менеджер действует сознательно. Он понимает, что делает, и знает собственный стиль, свой РАЕИ-код.

2. Хороший менеджер действует осознанно. Он понимает смысл и последствия своих действий и знает, как его поведение сказывается на поведении других людей.

3. Хороший менеджер обладает разносторонними способностями. Успешный руководитель гибок, а плохой нет, поэтому плохой руководитель не способен выполнять ("выполнять" не значит "справляться блестяще") все виды управленческой работы (РАЕИ).

4. Хороший менеджер знает свои сильные и слабые стороны и свою уникальность. Руководитель должен трезво оценивать самого себя, чтобы сформировать работоспособную команду, которая сможет его дополнить.

5. Хороший менеджер принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность. Энергетические ресурсы человека ограничены: если руководитель тратит силы на неприятие самого себя, их не останется на то, чтобы работать над собой и меняться в лучшую сторону.

6. Хороший менеджер способен оценить сильные и слабые стороны других людей. Чрезвычайно важно, чтобы руко-

водитель мог оценить преимущества других в тех областях, в которых слаб он сам (к сожалению, многие боятся тех, кто их превосходит).

7. Хороший менеджер признает и ценит отличительные особенности других людей. Он осознает и принимает, что подчиненные могут превосходить его в выполнении управленческих функций, которые даются ему хуже прочих, не воспринимает подобную ситуацию как угрозу, уважает и поощряет их.

8. Хороший менеджер умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации. Он умет возражать, не обижая.

9. Хороший менеджер создает условия, в которых конфликт, неизбежный во взаимодействующей команде, разрешается в атмосфере взаимного доверия, уважения и становится средством обучения.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Прокомментируйте понимание И. Адизеса менеджмента, как процесса достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.
2. Опишите проблемы, с которыми сталкиваются организации, и особенности менеджмента на разных этапах ее жизненного цикла.
3. Опишите особенности эффективного («правильного») менеджера.
4. Назовите типы «неправильных» менеджеров и их характеристики.
5. Опишите составляющие успеха результативного и эффективного менеджера.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### **Действующие нормативно-правовые акты**

#### **в области науки и инноваций**

#### **Законы**

- Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть четвертая. Вступил в силу с 1 января 2008 г.
- Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть первая. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Принят 31.07.1998 N 146-ФЗ.
- Федеральный Закон "О передаче прав на единые технологии" 25 декабря 2008 года N 284-ФЗ.
- Федеральный Закон "О патентных поверенных" 30 декабря 2008 года N 316-ФЗ.
- Федеральный Закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности" 2 августа 2009 года N 217-ФЗ.
- Федеральный Закон "О науке и государственной научно-технической политике" 23 августа 1996 года N 127-ФЗ.
- Федеральный Закон "О введении в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации". 18 декабря 2006 г. N 231-ФЗ.
- Федеральный Закон "О Российской корпорации нанотехнологий" 19 июля 2007 года N 139-ФЗ.

- Федеральный Закон "О статусе наукограда Российской Федерации" 7 апреля 1999 года N 70-ФЗ.
- Федеральный Закон "О коммерческой тайне" 29 июля 2004 года N 98-ФЗ.

### **Указы Президента РФ**

- **Указ** Президента РФ от 9 сентября 2000 г. № Пр-1895 «Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу».
- **Указ** Президента РФ от 22.07.1998 г. N 863 «О государственной политике по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности и объектов интеллектуальной собственности в сфере науки и технологий».
- **Указ** Президента РФ от 14.05.1998 г. N 556 «О правовой защите результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ военного, специального и двойного назначения».

### **Акты Правительства РФ**

- «Об утверждении Правил формирования, корректировки и реализации приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации».
- "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России" на 2009-2013 годы».
- «Об утверждении положения о государственной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций».

- «Концепция федеральной целевой программы "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России" на 2009 - 2013 годы».
- «О федеральной целевой программе "Развитие инфраструктуры наноиндустрии в Российской Федерации на 2008 - 2010 годы".
- «О федеральной целевой программе "Национальная технологическая база" на 2007 - 2011 годы"
- «О федеральной целевой программе "Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 - 2012 годы".
- «Государственная программа "Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий"
- «О мерах по государственной поддержке молодых российских учёных - кандидатов наук и их научных руководителей, молодых российских учёных - докторов наук и ведущих научных школ Российской Федерации».
- «О Правительственной комиссии по противодействию нарушениям в сфере интеллектуальной собственности».
- «Основные направления государственной инвестиционной политики Российской Федерации в сфере науки и технологий».
- «О Правилах зачисления в доход федерального бюджета и использования средств, получаемых от реализации договоров, заключаемых при вовлечении в экономический и гражданско-правовой оборот результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ военного, специального и двойного назначения».

- «О государственном учете результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ военного, специального и двойного назначения».
- «О порядке инвентаризации и стоимостной оценке прав на результаты научно-технической деятельности».
- «Основные направления реализации государственной политики по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности».
- «Об использовании результатов научно-технической деятельности».

*Источник: Законодательная база инновационной деятельности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gov.karelia.ru>.*

## *Приложение 2*

### **Варианты описания компетенций**

#### **Компетенция «Работа с клиентами»**

Данная компетенция содержит 4 уровня, нулевой уровень отсутствует, таким образом, разработчики предполагали, что в компанию уже на этапе отбора сотрудников не попадают люди, не дотягивающие до первого уровня.

**УРОВЕНЬ 1:** Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в принятии решений относительно работы с клиентами.

**УРОВЕНЬ 2:** Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу.

**УРОВЕНЬ 3:** Уверенный переговорщик. Способен оказывать влияние на противоположную сторону. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу.

**УРОВЕНЬ 4:** Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет полномочия при принятии решений в работе с клиентами.

### Компетенция «Отношение к новым задачам»

Данная компетенция содержит 5 уровней, два из которых являются отрицательными, т. е. ниже ожидаемого.

**УРОВЕНЬ НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЙ.** Активно критикует новые задачи и планы, саботирует их выполнение.

**УРОВЕНЬ НИЖЕ ОЖИДАЕМОГО.** Принимает новые задачи, только если они выражены в виде приказа.

**УРОВЕНЬ ОЖИДАЕМЫЙ.** Принимает новые задачи, конструктивно обсуждает их, запрашивает адекватные ресурсы для их выполнения.

**УРОВЕНЬ ВЫШЕ ОЖИДАЕМОГО.** Принимает новые задачи с энтузиазмом, ориентируется в своей деятельности на их решение.

**УРОВЕНЬ ВЫДАЮЩИЙСЯ.** Открыт к новым задачам и транслирует их другим, рассматривает задачи как возможность собственного развития, самостоятельно ставит цели, ищет ресурсы и способы их достижения.

### Компетенция «Стратегическая проницательность»

В рамках данной компетенции перечень индикаторов распределяется повозрастающей между 4 уровнями владения компетенцией: начальный уровень, средний, продвинутый, эксперт.

1. Гибкий, легко приспосабливается в меняющихся условиях

2. Создает стратегические замыслы и развивает стратегии, чтобы улучшить организационную деятельность и добиться выполнения стратегических замыслов.
3. Собирает лучшие ресурсы и людей для выполнения стратегии
4. Устанавливает и управляет рисками, ищет пути их снижения.
5. Приспосабливает стратегии и решения, основанные на организационных (возможности, расходы, угрозы) и их возможном влиянии.
6. Показывает широкие бизнес-перспективы (т.е. Понимает влияние решений, относящихся к другим бизнес-объединениям и их функциям) и развивает стратегии, которые включают эти перспективы.
7. Сохраняет в равновесии ресурсы на выполнение текущих и будущих целей и воздействий.
8. Показывает понимание основной финансовой информации и управленческих принципов.
9. Распознает возможность создания богатства (относящегося к сфере предпринимательства) и делает соответствующие шаги для использования каждой возможности.
10. Имеет долговременное видение возможностей и оценивает потенциальный долговременный эффект каждого решения.
11. Создает стратегические модели и руководящие принципы для принятия решений в организации.

Приведенные варианты описания компетенций показывают, что не существует догмата в их описании. Каждая организация проектирует структуру компетенций исходя из собственной парадигмы управления.

Источник: Пример описания профессиональных компетенций [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.smart->

[edu.com/professionalnye-kompetentsii/primer-opisaniya-professionalnyh-kompetentsiy.html](http://edu.com/professionalnye-kompetentsii/primer-opisaniya-professionalnyh-kompetentsiy.html).

### Приложение 3

#### **Отчет по результатам проведенной оценки** **(AssessmentCenter)**

Фамилия Имя Отчество сотрудника

Модель управленческих компетенций:

- Лидерство
- Сотрудничество
- Мотивация к достижению
- Способность к развитию
- Принятие решений

#### **Общая схема уровней развития компетенций** **(5-уровневая шкала)**

**4 – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ.** Разрабатывает и внедряет системный подход по развитию компетенции у других. Занимает позицию, нацеленную на интересы компании в долгосрочной перспективе.

**3 – УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА.** Проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Помогает другим проявить компетенцию.

**2 – УРОВЕНЬ БАЗОВЫЙ.** Владеет компетенцией на уровне желаемого поведения в рамках стандартных ситуаций. Компетенция эффективно проявляется во всех базовых, стандартных рабочих ситуациях.

**1 – УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ.** Проявляет компетенцию ограниченно, в виде отдельных элементов, в зависимости от ситуации. В отсутствии шаблона те-

руется. Компетенция проявляется в пассивной форме, в ответ на установленные нормы и правила.

**0 – УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ.** Не проявляет даже отдельные элементы компетенции. Сотрудник проявляет недопустимое поведение.

**Общие результаты проведенного центра оценки\***

| Наименование компетенции/<br>Название упражнения | Упражнение «Странствующий рыцарь» |                    | Письменное задание «Цейтнот руководителя» | Групповая дискуссия «Конфликт в офисе» | Рольевые игры с обратной связью | Интервью | Тест 1 | Тест 2 | Итог |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|----------|--------|--------|------|
|                                                  | Презентация                       | Письменное задание |                                           |                                        |                                 |          |        |        |      |
| Лидерство                                        | 3                                 |                    |                                           | 2                                      | 2,5                             | 2,5      |        |        | 2,5  |
| Сотрудничество                                   |                                   |                    |                                           | 1                                      | 2                               | 2        |        |        | 1,5  |
| Мотивация на достижения                          |                                   |                    | 1                                         |                                        |                                 | 2        |        | 2      | 1,5  |
| Способность к развитию                           |                                   |                    |                                           |                                        | 3                               | 2        | 2,5    |        | 2,5  |
| Принятие решений                                 | 2,5                               | 2                  | 1,5                                       |                                        |                                 | 2        |        |        | 2    |

\*Округление средних оценок происходит по математическому методу

**Сравнительный анализ индивидуального профиля оцениваемого сотрудника и идеального**

Черным цветом выделен – идеальный профиль, серым – индивидуальный профиль

| Компетенция             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Лидерство               |   |   |   |   |   |
| Сотрудничество          |   |   |   |   |   |
| Мотивация на достижения |   |   |   |   |   |
| Способность к развитию  |   |   |   |   |   |
| Принятие решений        |   |   |   |   |   |

### Анализ компетенций

#### 1. Лидерство (2,5)

- **Сильные стороны:** Пользуется авторитетом у коллег, способен оказывать влияние. Набрал наибольшее количество баллов в задании «Странствующий рыцарь». Его мнение группа принимает в групповом решении, как показала дискуссия «Конфликт в офисе». Умеет аргументировать свою точку зрения, не уступает под давлением. Способен брать ответственность за командный результат. В диалоге убедителен, влияет на мнение оппонента, добивается желаемого результата. В интервью также проявил свое стремление проявлять инициативу по внедрению инноваций, внедряемых в компании.
- **Слабые стороны:** Не вводит правила в групповых дискуссиях, стремится больше проявиться самому, чем дать возможность проявиться другим.
- **Рекомендации по развитию компетенции:** Обратить внимание на использование правил эффективного ведения совещаний.

#### 2. Сотрудничество (1,5)

- Сильные стороны: Умеет устанавливать контакт с собеседником. Задает вопросы, использует полученную информацию для принятия решений.
- Стремится структурировать информацию в командной работе, делится информацией. В групповом задании собирал и записывал исходную информацию. Предлагает сам творческие идеи для решения проблемных ситуаций.
- Слабые стороны: Больше ориентируется на достижение индивидуальных целей, нежели интересов дела и других участников.
- Рекомендации по развитию компетенции: развивать навыки создания эффективного обмена информацией между участниками процесса, развивать навык модерирования процесса совещания. Изучить способы управления конфликтными ситуациями.

### **3. Мотивация на достижения (1,5)**

- Сильные стороны: Обладает стремлением проявить себя, добиться карьерного роста. Стремится достигнуть максимально возможного результата. Ставит перед собой конкретные цели по развитию карьеры, понимает каких качеств ему не хватает, чтобы стать эффективным руководителем. Усиливает свои старания в случае возникновения соперничества.
- Слабые стороны: При возникновении ситуации «цейтнота» снижает свою эффективность, начинает действовать спонтанно, теряет цель и забывает о критериях оценки результатов, теряет мотивацию для достижения поставленных целей.
- Рекомендации по развитию компетенции: развитие навыков планирования, расстановки приоритетов, повышение стрессоустойчивости.

#### **4. Способность к развитию (2,5)**

- Сильные стороны: Обладает хорошей памятью, вниманием, хорошим уровнем развития интеллекта. Умеет делать выводы и учиться на собственном опыте. Способен давать поддерживающую, конструктивную и мотивирующую обратную связь, если перед ним поставлена такая задача. Применяет новую информацию на практике. Рассматривает неудачи и проблемы, как возможность для развития.
- Слабые стороны: не проявляет инициативы в развитии других сотрудников без дополнительной мотивации со стороны руководства.

#### **5. Принятие решений (2)**

- Сильные стороны: Собирает информацию из разных источников, анализирует и систематизирует ее под задачу. Устанавливает и структурирует отношения между элементами информации, особенно данный навык развит при работе с письменной информацией. Проявляет способность самостоятельно принимать решения, не зависит от мнения других.
- Слабые стороны: Теряет свою эффективность в условиях ограниченного времени.
- Рекомендации для сотрудника: освоить технологию принятия решений в команде, а также методы управления временем для повышения эффективности принятия решений.

### **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Сотрудник обладает лидерским (управленческим) потенциалом, стремлением к развитию. Он обладает творческим потенциалом и способностью к развитию.

Он способен помогать другим, если перед ним поставлена такая задача, дана четкая технология и есть мотивация для достижения результата.

Самое главное, что ему не хватает мотивации для того, чтобы помогать другим повышать свою эффективность, а также навыков эффективной работы в команде. Также сотруднику не хватает навыков эффективной работы в условиях ограниченных ресурсов, стрессовых ситуаций.

Может быть рекомендован в кадровый резерв на позицию линейного менеджера после проведения обратной связи, на которой он должен подрядиться помогать другим, найти в этом для себя мотивацию.

**Рекомендации по развитию:** Развитие необходимо только в случае принятия решения о зачислении в кадровый резерв. В этом случае сотруднику нужно пройти курс по эффективному менеджменту и управлению персоналом.

**Рекомендации для непосредственного руководителя:** Привлекать сотрудника к генерации творческих идей, к организации и участию в совещаниях. Учитывать, что при работе в условиях цейтнота сотрудник теряется, то есть необходимо совместное планирование, координация и текущий контроль.

*Источник:* Центр Оценки. AssessmentCenter. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.abmgroupp.ru/index.php/assessment/assessment-center>.

Приложение 4

### **Оценка ключевых показателей деятельности**

**KPI** (keyperformanceindicators, «ключевые показатели деятельности») – это показатели, влияющие на количественное

или качественное изменение результатов по отношению к поставленным целям.

Т.е. KPI призваны служить инструментом оценки достижения целей. Построение системы оценки на основе KPI включает в себя следующие *этапы*:

1. Определение желаемых результатов деятельности (постановку целей).
2. Определение показателей, позволяющих контролировать процесс достижения желаемых результатов деятельности (определение KPI).
3. Система учета показателей для материального стимулирования персонала.

Оценка на основе KPI может строиться по функциональным зонам ответственности (группам задач, которые необходимо выполнять на рабочем месте). Функциональные зоны ответственности должны вытекать из стратегических целей компании, декомпозированных на деятельность конкретных подразделений и должностей в подразделении.

Также существуют проектные KPI, которые связаны с достижением конкретных целей проекта, ограниченного сроками реализации.

Вашему вниманию предлагается формулирование целей с помощью принятой во всем мире технологии SMART goals. Вот всем известная расшифровка:

- **Specific** – конкретные
- **Measurable** – измеримые (количественно или качественно)
- **Achievable** - достижимые
- **Relevant** - приносящие результат (значимые)
- **Time-bound** - ограниченные по времени

Пример правильной постановки цели: Увеличить число позитивно настроенных клиентов на 10% по сравнению с 2010 годом по результатам опроса к 01.12.2011.

Сами KPI, исходя из определения, могут быть *количественными* (измеряются цифрами) и *качественными* (измеряются соответствием требованиям некоего регламентирующего документа).

А вот пример KPI для подразделения «Персонал» в привязке к выполняемым в этой области задачам:

| Задачи                                             | KPI                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уменьшение текучести персонала                     | -текучесть кадров % в год                                                                                                                                                                         |
| Оптимизация организационной Структуры              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие формализованной организационной структуры компании</li> <li>- соответствие организационной структуры текущим целям и задачам компании</li> </ul> |
| Разработка профилей на ключевые позиции в компании | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие профилей должности для N % должностей</li> <li>- соответствие профиля установленному шаблону</li> </ul>                                          |
| Подбор                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- закрытие имеющихся вакансий N % либо от потребности</li> <li>- соответствие новых сотрудников требованиям профиля должности</li> </ul>                   |
| Развитие персонала                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на обучение руб. на 1 чел. в год</li> <li>- количество обученных сотрудников</li> <li>- повышение уровня профессионализма в %</li> </ul>         |
| Оценка                                             | - соответствие требованиям положения об оценке                                                                                                                                                    |

|                            |                                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | - количество оцениваемых сотрудников                                                                                       |
| Аттестация                 | - формирование кадрового резерва N человек в год<br>- соответствие процедуры положению об аттестации                       |
| Мотивация                  | - наличие формализованной системы материального и нематериального стимулирования<br>- индекс удовлетворенности сотрудников |
| Кадровое дело-производство | - соответствие требованиям законодательства<br>- количество оформленных документов                                         |

*Системный подход* в управлении по целям строится на том, что оценка ключевых показателей деятельности должна способствовать решению следующих задач:

1. Перевести цели в разряд измеряемых параметров
2. Вести мониторинг процесса достижения целей
3. Определить причины недостижения целей(если таковое все же произошло).
4. Объективно (на основе измеряемых параметров) оценивать деятельность персонала и стимулировать достижения.

Можно выделить следующие *этапы проекта по разработке и внедрению KPI в компании*:

Работы проекта по разработке ключевых показателей эффективности структурных подразделений - KPI разбиваются на следующие этапы:

| № этапа | Название этапа                                                     | Сроки | Результат                                                         |
|---------|--------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------|
| 1       | Стратегическая сессия<br>Сформулировать миссию, ценности компании, | 2 дня | Сформулированы цели компании и подразделений, которые лягут в ос- |

|   |                                                                                                                                        |         |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | стратегические цели развития компании и определить пути их достижения (качественные и количественные показатели)                       |         | нову КРІ                                                                                                                                                                                                                           |
| 2 | Уточнение ответственности структурных подразделений, за бизнес-процессы и функции                                                      | 5 дней  | - Организационно-функциональная модель;<br>- Матрица ответственности, перечень функций по должностям                                                                                                                               |
| 3 | Разработка ключевых показателей эффективности и счетных карт для подразделений (должностей)                                            | 10 дней | -Перечни корпоративных показателей по каждой должности, на которые влияет структурное подразделение, должность;<br>-Таблица плановых значений<br>-Счетные карты для должностей                                                     |
| 4 | Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности – КРІ | 10 дней | -Перечни показателей структурных подразделений, включаемых в систему мотивации;<br>-Перечень показателей с указанием вкладов;<br>-Методики расчета премиального фонда структурных подразделений;<br>-Описание правил и механизмов; |

|   |                                                       |        |                                |
|---|-------------------------------------------------------|--------|--------------------------------|
|   |                                                       |        | -Регламентирующие документы    |
| 5 | Обучение персонала компании использованию системы КРІ | 1 день | Передача технологий            |
| 6 | Внедрение (опытная эксплуатация)                      | 1 день | Корректировка по необходимости |

*Источник:* Ассоциация Бизнес Мастерства [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.abmgroupru/index.php/assessment/assessment-center/9-main/assessment/67-kpi>.

#### Приложение 5

#### **TP-Index лучших работодателей в США и в России**

(рейтинг составлен компанией HeadHunter и журналом Fortune, актуален на 26.07.12).

| №          | Компания               | Отрасль                 | TP-Index<br>(тыс. долл. /<br>чел.) | Доход (млн.<br>долл.) | Персонал<br>(чел.) |
|------------|------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>США</b> |                        |                         |                                    |                       |                    |
| 1          | Google                 | IT, Интернет            | 1 584.92                           | 29 321                | 18 500             |
| 2          | BostonConsulting Group | Консалтинг              | 1 557.71                           | 3 050                 | 1 958              |
| 3          | SAS Institute          | Программное обеспечение | 401.92                             | 2 430                 | 6 046              |
| 4          | WegmansFoodMarkets     | Продуктовый ритейл      | 136.32                             | 5 687                 | 41 717             |

|               |                                     |                                        |          |        |         |
|---------------|-------------------------------------|----------------------------------------|----------|--------|---------|
| 5             | EdwardJones                         | Инвестиционная компания                | 113.25   | 4 183  | 36 937  |
| 6             | NetApp                              | ПО, Хранение данных                    | 743.87   | 5 123  | 6 887   |
| 7             | CamdenProperty Trust                | Управляющая компания                   | 363.53   | 610    | 1 678   |
| 8             | RecreationalEquipment (REI)         | Ритейл                                 | 158.51   | 1 659  | 10 466  |
| 9             | CHG HealthcareServices              | Здравоохранение                        | 408.54   | 536    | 1 312   |
| 10            | QuickenLoans                        | Ипотечное кредитование                 | 341.39   | 1 300  | 3 808   |
| <b>Россия</b> |                                     |                                        |          |        |         |
| 1             | Банк Уралсиб                        | Коммерческий банк                      | 12.34**  | 140*   | 11 344  |
| 2             | Google                              | IT, Интернет                           | 1 584.92 | 29 321 | 18 500  |
| 3             | Вымпелком                           | Оператор сотовой и фиксированной связи | 228.95   | 8 700  | 38 000  |
| 4             | Coca-Cola Hellenic Bottling Company | Боттлер и дистрибутор напитков         | 206.50   | 9 838  | 47 641  |
| 5             | Pfizer                              | Фармацевтическая компания              | 650.19   | 67 425 | 103 700 |
| 6             | Газпром нефть                       | Добыча и переработка нефти             | 749.92   | 44 170 | 58 900  |
| 7             | Алиди                               | Логистический оператор                 | 110.18   | 617    | 5 600   |
| 8             | ВТБ 24                              | Банковская дея-                        | 33.46**  | 619*   | 18 500  |

|                                          |                   |                      |          |        |         |
|------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|--------|---------|
|                                          |                   | тельность            |          |        |         |
| 9                                        | DHL Express (DHL) | Транспорт, логистика | 234.67   | 70 400 | 300 000 |
| 10                                       | Газпромбанк       | Коммерческий банк    | 149.71** | 1 307* | 8 730   |
| Источник таблицы: Консалтинг-Центр «ШАГ» |                   |                      |          |        |         |
| * - Чистая прибыль                       |                   |                      |          |        |         |
| ** - Чистая прибыль на одного сотрудника |                   |                      |          |        |         |

### ТР-Index некоторых продуктовых розничных сетей

| № | Компания / Сеть      | Страна         | Количество магазинов | Выручка, млн \$ | Персонал, чел. | ТР-Index, тыс.\$/чел. |
|---|----------------------|----------------|----------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| 1 | AEON CO., LTD.       | Япония         | 4600                 | 64 686,2        | 81 483         | <b>793,86</b>         |
| 2 | METRO AG             | Германия       | 2100                 | 86 372,4        | 290 747        | <b>297,07</b>         |
| 3 | TheKrogerCo.         | США            | 3600                 | 90 374,0        | 339 000        | <b>266,59</b>         |
| 4 | Carrefour SA         | Франция        | 5400                 | 104 181,2       | 412 464        | <b>252,58</b>         |
| 5 | GroupeAuchan S.A.    | Франция        | 1400                 | 56 310,4        | 262 000        | <b>214,93</b>         |
| 6 | Wal-MartStores, Inc. | США            | 4000                 | 446 950,0       | 2 200 000      | <b>203,16</b>         |
| 7 | Tesco PLC            | Великобритания | 6200                 | 102 281,4       | 519 672        | <b>196,82</b>         |
| 8 | ASDA GroupLimited    | Великобритания | 5400                 | 31 800,0        | 172 458        | <b>184,39</b>         |
| 9 | О'Кей                | Россия         | 71                   | 3104,5          | 19 000         | <b>163,39</b>         |

|    |                      |        |      |          |         |               |
|----|----------------------|--------|------|----------|---------|---------------|
| 10 | Лента                | Россия | 46   | 2353,3   | 14 500  | <b>162,30</b> |
| 11 | 7-Eleven, Inc.       | США    | 9000 | 4464,7   | 27 866  | <b>160,22</b> |
| 12 | X5 Retail            | Россия | 3697 | 15 455,1 | 100 000 | <b>154,55</b> |
| 13 | 99 Cents Only Stores | США    | 300  | 1423,9   | 12 000  | <b>118,66</b> |
| 14 | ГК Дикси             | Россия | 1168 | 4060,0   | 35 810  | <b>113,38</b> |
| 15 | ГК Виктория          | Россия | 225  | 1356,7   | 15 000  | <b>90,45</b>  |
| 16 | Магнит               | Россия | 5466 | 11 423,3 | 131 657 | <b>86,77</b>  |

*Источник: КЦ «Шаг» на основании открытых источников*

Приложение 6

**Краткий обзор шести типов «неправильных» менеджеров (по И. Адизису)**

| <b>Характеристики типа</b> | <b>Типы «неправильных» менеджеров</b>         |                                            |                                                                                 |                                                 |                              |                                                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <b>ОДИНОКИЙ ВОЛК<br/>P---</b>                 | <b>БЮРОКРАТ<br/>--A--</b>                  | <b>ПОДЖИГАТЕЛЬ<br/>---E--</b>                                                   | <b>ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ<br/>---I---</b>                | <b>ПУСТЫШКА<br/>-----</b>    | <b>КНИЖНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ<br/>РАЕI</b>                                              |
| <b>Стиль поведения</b>     | Всегда занят, думает только о сегоднешнем дне | Контролирует исполнение, выполнение работы | Создает новые проекты, думает о новом и о том, как это можно сделать по-другому | Всегда ищет компромисс, объединения разных идей | Ждет пока скажут, что делать | Инициатива, инновационные решения, интегрирование, развитие себя и организации |

|                                       |                                                              |                                      |                                                                  |                                                                 |                             |                                                                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Типичная<br/>Жалоба</b>            | День слишком короткий, слишком много дел, не хватает времени | Кто-то нарушил правило или процедуру | Что ничего не доводится до конца                                 | На отсутствие согласия                                          | Никаких                     | Избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения                           |
| <b>Предпочитает<br/>Нанимать</b>      | «Мальчиков на побегушках»                                    | Поддакивающих клерков                | Людей, которые восхищаются его идеями, которые не похожи на него | Податливых людей, которые не могут стать центром «узкого круга» | Себе подобных Пустышек      | Сотрудников, добивающихся результатов, развивающих организацию, членов команды |
| <b>Приходит и уходит с<br/>работы</b> | Приходит первым, уходит последним                            | Точно по часам                       | Как придется                                                     | По расписанию                                                   | Как требуется для выживания | Регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо              |

|                               |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                    |                                                                   |                                                                                                            |                                                                         |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Собрания</b>               | Проводятся редко и спонтанно, являются реакцией на ситуацию, которая уже неизбежна | Проводятся часто, по графику, посещение отслеживается по списку; повестка дня собрания долгая, детальная | Проводятся часто и спонтанно, присутствие обязательно, обсуждается его новая идея  | Проводятся регулярно, посещение приветствуется, нет четкого плана | Проводятся редко, но регулярно, посещаемость низкая, обсуждаются прошлые заслуги, неактуальные в настоящем | Проводятся регулярно или спонтанно, обсуждается стратегия, планирование |
| <b>Обучение Персонала</b>     | По принципу «делай как я»                                                          | Слишком тщательное, с массой лишних деталей                                                              | Допускается, если это не в ущерб новому и самому важному проекту                   | Фокус на межличностных отношениях                                 | Пустые бессодержательные действия                                                                          | Учатся друг у друга                                                     |
| <b>Отношение к Конфликтам</b> | Раздражается, считает, что сотрудники должны просто работать                       | Зависит от того, являются ли они угрозой возможности контролировать                                      | Используется для стимулирования деятельности подчиненных, часто сам их провоцирует | Поддерживает, если может быть полезен в разрешении конфликта      | Боятся их, выдает за простое непонимание                                                                   | Стремится мудро разрешить                                               |

|                                                                     |                                                                                                                        |                                                       |                                                 |                                                                                                           |               |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Отношение к<br/>Переменам</b></p> | <p>Противостоит, так как нет времени делать больше; принимает перемены, только если они дают немедленный результат</p> | <p>Противостоит, так как боится потерять контроль</p> | <p>Обожает перемены, если сам их предлагает</p> | <p>Поддерживает, если они усиливают его роль миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства</p> | <p>Боится</p> | <p>Предлагает новое осторожно, избирательно и систематически</p> |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|

## **КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ**

*Абсентеизм* – общее количество потерянных рабочих дней (часов) или частоты случаев отсутствия сотрудника на работе, как по уважительной, так и по неуважительной причине.

*Видение будущего организации* — это представление будущего, некоторый ориентир в деятельности организации, связанный с постановкой крупных и главных целей.

*Государственная инновационная политика* - часть государственной социально - экономической политики, направленной на совершенствование государственного регулирования, развитие и стимулирование инновационной деятельности.

*Государственное регулирование инновационной деятельности организаций* — воздействие государства на деятельность хозяйствующих субъектов и рыночную конъюнктуру с целью обеспечения необходимых условий для эффективной инновационной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.

*Грейд*(от англ. grade - этап; степень; ранг) - это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

*Грейдинг(система грейдов)* - это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности в соответствии с их ценностью для компании распределяются по грейдам.

*Инновационная деятельность* - выполнение работ и (или) оказание услуг по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса.

*Инновационная инфраструктура* - совокупность организаций, предоставляющих услуги по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса.

*Инновационная инфраструктура* - совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, консультационных и организационных услуг.

*Инновационный потенциал* - совокупность материальных, финансовых, интеллектуальных, трудовых и иных ресурсов, привлекаемых для реализации инновационной деятельности.

*Инновационный проект* - комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

*Инновационная деятельность* - деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

*Инновация* - процесс прохождения новшества (в рамках какой-либо системы) от этапа зарождения идеи до получения результатов реализации этой идеи в виде существенных изменений состояния рассматриваемой системы.

*Кадровые нововведения*(или нововведения в управлении персоналом)- целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности

кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

*Кадровый аудит* — процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития.

*Кадровый резерв* — это группа работников, которые, во-первых, потенциально способны к руководящей деятельности; во-вторых, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга; в-третьих, прошли отбор и целевую квалификационную подготовку.

*Компетентность* (от лат. *competens* — соответствующий, способный) — особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, который позволяет индивидам или организациям быть успешными в определенном виде деятельности.

*Компетенция* — интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании, характеризующейся особой спецификой организации работы, описанное в терминах наблюдаемого поведения. (Это своего рода модель поведения, необходимого для достижения требуемых результатов).

*Компетенции корпоративные* — это ценности компании для всех сотрудников, описанные языком наблюдаемого поведения. Развиваются с помощью системы требований и регулярной оценки выполнения этих требований.

*Компетенции компании* — это набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий организации эффективное решение задач определенного класса.

*Компетенции личностные*— это индивидуальные особенности личности человека, проявляемые в поведении. Чаще всего не развиваются в рамках корпоративного бизнеса (их обычно используют при приеме на работу, а также для формирования программ управления талантами).

*Компетенции профессиональные*— это требования к профессиональному поведению сотрудника, описанные в поведенческих индикаторах. Профессиональное поведение развивается, если изначальный уровень этих компетенций не ниже приемлемого.

*Компетенции управленческие*— это требования к руководителям компании, описанные в поведенческих индикаторах. Развиваются, если изначальный уровень этих компетенций не ниже приемлемого.

*Корпоративная культура* — это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками компании, предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации.

*Лидерство* - наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других; это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения организацией своих целей.

*Модель компетенций* — это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов.

*Научно-технический прогресс* – это непрерывный и сложный процесс открытия и использования новых знаний и достижений в хозяйственной жизни.

*Нововведение* – это процесс (а точнее, совокупность различных процессов), обеспечивающий «прохождение» новшества от состояния идеи до получения результатов практического воплощения этой идеи.

*Новшество* – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности.

*Организационное развитие* – это совокупность определенных теоретических концепций и практических приемов, позволяющих планировать развитие и изменения в организациях и других социальных системах.

*Профиль должности* — это графическое отображение Модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности.

*Псевдонововведения в кадрах* - это порожденные субъективизмом нововведения в кадрах и кадровых системах, не обеспечивающие реального роста их уровня и эффективности и проводимые с целью: либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы; либо скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдоноватора методы; либо дискредитировать прогрессивный курс на обновление кадров, блокируя прогрессивные нововведения и внедряя морально устаревшие или ультрасовременные преждевременные новшества (инновационная дискредитация).

*Самообучающаяся организация* - термин, используемый в организационной теории для обозначения: одной из моделей

организации, ориентированных на организационное развитие посредством постоянного обучения и самообучения персонала; реального типа современных организаций на Западе, отличающихся от других тем, что они непрерывно трансформируются и развиваются путем постоянного обучения и переобучения персонала.

*Управление талантами, или TalentManagement*, — целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования, удержания талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе. *Talentpool* – это группа сотрудников (HiPo - highpotentialemployees), которую компания планирует целенаправленно развивать.

*Фасилитатор* (от англ. *facilitate* — помогать, облегчать) — помощник, наставник, который помогает ученику (или группе людей) самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки, стимулирует и направляет самостоятельный поиск информации и решений.

*Фасилитация* - это процесс, в котором руководитель (или консультант), занимая нейтральную позицию и временно отказываясь от права принимать решение, облегчает группе определение проблем и принятие решений за счет организации конструктивной совместной работы.

*Центр Оценки (AssessmentCenter, Ассессмент-центр)* – это конгломерат методов для комплексной оценки персонала под конкретные задачи Заказчика на основании определенных критериев (компетенций).

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алексеев А.Н. Инновационный менеджмент. Учебный курс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook166/book/index/index.html?go=part-003\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook166/book/index/index.html?go=part-003*page.htm).
2. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Трансформация российских предприятий в самообучающиеся организации как необходимое условие экономической синергетики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gisap.eu/ru/node/450>.
3. Арджирус, К. Организационное научение / К. Арджирус; пер. с англ. под ред. И.В. Башнина. – М. :ИНФРА-М, 2004. – 563с.
4. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебник. - СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. - 336с.
5. Базаров Т. Планируйте хаос: психологические аспекты управления изменениями [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.poranarabotu.ru/articleRubrik/article/1881/>.
6. Базаров Т. Психологические аспекты управления изменениями [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cpt21.ru/publications/?action=show&id=650>.
7. Базаров Т. Технология AssessmentCenter [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.
8. Базаров Т.Ю., Сычева М.П., Социально-психологическая модель стилей реагирования на изменения: феноменология, диагностика и рекомендации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://psyjournals.ru/sociosphera/2010/n1/35132\\_full.shtml](http://psyjournals.ru/sociosphera/2010/n1/35132_full.shtml).
9. Буков П. Типичные ошибки в российской практике управления изменениями. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://treko.ru/show\\_article\\_1132](http://treko.ru/show_article_1132).

10. Быкова Л. Кадровый резерв и управление талантами: различия и преимущества [Электронный ресурс]. // «Kadrovik.ru». - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kadrovyi-rezerv-i-upravlenie-talantami-razlichiya-i-preimushchestva>.
11. Витковская А. Роли в менеджменте. Идеальный менеджер: кто он? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://vaynagiym.blogspot.com/2010/11/blog-post\\_4774.html](http://vaynagiym.blogspot.com/2010/11/blog-post_4774.html).
12. Володина Н. Модель компетенций — это не сложно. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.
13. Гильдингерш М.Г., Потемкин В.К., Поскочинова О.Г. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — 84с.
14. Гоулман Д. Шесть путей к цели [Электронный ресурс]. // "HarvardBusinessReview". - 2006. - № 1-2. - Режим доступа: <http://www.retailexperts.ru>.
15. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. - М.: Альпина Паблишер. 2002.-320с. Индивидуальное и организационное научение. - MBA Starts. Бизнес-образование без границ. — с.64.
16. Дятлов А.Н. Три модели жизненных циклов и развития организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl\\_razvitiya\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitiya_organizacii.html).
17. Законодательная база инновационной деятельности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gov.karelia.ru>.

18. Инновационная политика в кадровой работе. Организация кадровых нововведений Управление персоналом. Кадровые нововведения. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: // [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru).
19. Инновационные проекты малого бизнеса. Словарь инновационных терминов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: // <http://projects.innovbusiness.ru> 20.06.12.
20. Инновации и предпринимательство [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_0AFD1368-94B2-423E-BA0A-DEF99A6C416F.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_0AFD1368-94B2-423E-BA0A-DEF99A6C416F.html).
21. Инновационный потенциал персонала организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [<http://www.hr-portal.ru>].
22. Кадровые нововведения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [<http://www.hr-portal.ru>].
23. Кадровый аудит, аудит персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.petrostimul.ru/service/aydit\\_kadrov/](http://www.petrostimul.ru/service/aydit_kadrov/).
24. Камерон К.С., Куинн Р.Э Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. - 311с.
25. Карпов А.В. Психология менеджмента.[Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/karpov\\_psiho/05.aspx](http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/karpov_psiho/05.aspx).
26. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА, 2008. – 384 с. – (Высшее образование).
27. Кибанов, А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Конова-лова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибано-

ва. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М. 2011. – 301 с. – (Высшее образование).

28. Классификация инноваций. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/112-3767>.
29. Кобышев А.Н. Особенности маркетинга инновационных продуктов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.novekolo.info/ru/news/publications/?\\_m=publication&t=rec&id=1142&s=print](http://www.novekolo.info/ru/news/publications/?_m=publication&t=rec&id=1142&s=print) (дата обращения 02.09.12).
30. Корпоративная культура. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.freshboard.ru/surveys-pers/corporate-culture> (дата обращения 06.07.12).
31. Корпоративные университеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wikipro.ru>.
32. Кошарная Г.Б., Мамаева Л.В. Инновационный кадровый менеджмент: Учебное пособие. – Пенза: Изд-во Пензенского гос.унив-та, 2006. – 135с.
33. Кузнецова А.Г. Инновационный менеджмент. Учебно-методический комплект. – Хабаровск, 2003.
34. Кучерова С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/model-kompetentsii-na-sluzhbe-effektivnoi-raboty-organizatsii>.
35. Левена О. Коды Адизеса: азбука лидерства и формирования успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isra-trainings.com/articles/coaching/adizes.html>.
36. Лунев В. В. ,Мусобирова С. С. Жизненные циклы организации методология И. Адизеса[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kraspubl.ru/content/view/272/38/>.

37. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс]. // «Организационная психология». – 2011. - № 2. - С. 53–91. - Режим доступа: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru).
38. Махкамова М. Особенности государственного регулирования инновационной деятельности // Экономическое обозрение. – 2005. - № 9.
39. Методические указания к курсовому проектированию по учебной дисциплине «Инновационный менеджмент» / Институт социологии и управления персоналом. - Москва, 2008.
40. Модели Развития Организации - Модель Л. Грейнера [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.classs.ru/stati/predprinimatelstvo/modeli\\_razvitiya.html](http://www.classs.ru/stati/predprinimatelstvo/modeli_razvitiya.html).
41. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб.пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 446 с.
42. Муртазин Р.Р., Луцкина В.В. Фокус – на таланты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_3013](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013)
43. Нестик Т.А. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями» Академия Народного Хозяйства и Государственной службы при Президенте Российской Федерации; Высшая Школа Международного Бизнеса. – Москва, 2012. – 58с.
44. Оливер Д. Внутрикorporативные коммуникации – пользуйтесь ими правильно [Электронный ресурс]! // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №5. - Режим доступа: <http://www.inside-pr.ru>.

45. Ориентировка. Фрагменты из книги Питера Сенге и др. "Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций"[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_18/article\\_2376](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_2376).
46. Осипова Е. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411).
47. Петрова Н.П. Как управлять торнадо, или сопровождение инноваций в бизнесе: идеи, люди, деньги, результаты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.innovbusiness.ru>.
48. Плетнева С. Особая ценность компетенция каждого члена команды [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1822>.
49. Подход к изучению корпоративной культуры [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.brb-hr.ru>.
50. Поскряков А.А. Инновационная культура [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.sociology.mephi.ru/poskryakov.html14](http://www.sociology.mephi.ru/poskryakov.html14).
51. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. – 775 с.
52. Прокопенко Г.И. 100 идей для развития творческого потенциала сотрудников. Центр дистанционного обучения "Elitarium" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_4230](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_4230)

53. Профилирование должностей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://arborcg.org/images/cgarborgraphic/graphic003.gif>.
54. Развитие культуры компании «Алгоритм». Записка для преподавателя учебного видеокейса. – СПб.: Решение: учебное видео, 2008. – 52 с.
55. Романченко С. В. Новшества, нововведения, инновации: определения и сущность // Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 166-168. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/39/4578/>.
56. Руденко А. Корпоративный университет – роскошь или необходимость? E-xecutive [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_461](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_461).
57. Самообучающаяся организация [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.eksword.ru/samoobuchajuwasja-organizacija.shtml>.
58. Самообучающаяся организация [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://besonus.narod.ru/samoob.htm> (дата обращения 15.08.12).
59. Серых Е.О. Самообучающаяся организация в действии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.obrazovanie9.ru/articles/435-self-learning-organization-seryh.html>.
60. Сметанников В. Конкуренция за таланты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2012/07/26/33724256>.
61. Соколов Д.В., Юркан Е.И. Управленческие инновации: механизмы реализации Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106 с.

62. Соколов М.П. Создание конкурентной организации [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.trening27.ru/articles/sozdanie-konkurentnoi-organizatsii>.
63. Стернин И., Мандрова Н. Внутренние коммуникации в эпоху перемен [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://planetahr.ru/>.
64. Структура и модели организационной культуры. Институт корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/ctruktura-i-modeli-organizatsionnoi-kultury>.
65. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Текст]: пер. с англ. / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Дж. Рот, Б. Смит. – М.: Олимп – бизнес, 2003. – 624 с.
66. Типы организационных коммуникаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://etiqu.ru>.
67. Типология Нововведений. Экономика и развитие предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kylbakov.ru/page110/page112/index.html>.
68. Толковый словарь «Инновационная деятельность». 2-е изд., доп./Отв. ред. В.И. Суслов. - Новосибирск, 2008. - 224 с.
69. Ужакина Ю. Кадровый резерв и управление талантами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.trainings.ru>.
70. Управление инновациями в организации: Учеб.пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. — 3-е изд., стер. — М.:

Издательство «Омега-Л», 2009. — 415 с. : табл. — (Высшая школа менеджмента).

71. Управление персоналом. Кадровые нововведения. Кадры [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru).
72. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
73. Управление талантами: «проактивность» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1390>.
74. Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2011 г. N 254-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике».
75. Фишман С. Управление персоналом. Факторы, обуславливающие необходимость кадровых нововведений [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hrfaq.ru/129/factory-obuslovlivayushhie-neobxodimost-kadrovyyx-novovvedenij>.
76. Шахбазов А. На пороге эры «Талантизма» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.executive.ru/career/adviser/1553292/>.
77. ЭстерКемерон, Майк Грин Управление изменениями [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://imhoc.org/index.php?filter=/misk//links&dr=read.php&doc\\_id=129](http://imhoc.org/index.php?filter=/misk//links&dr=read.php&doc_id=129).
78. Эффективность руководителя: прогноз или предсказания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.classs.ru/hrclub/practice/practice24.html>.

79. Ярцева С., Лукьянова Т., Салгириев М. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом [Электронный ресурс]. // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 9.-С. 4 - 11. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.
80. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления: менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 2. - Режим доступа: <http://www.uptp.ru/>.
81. Ярцева С., Лукьянова Т., Салгириев М. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом. // Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2009. - № 9.