

*Юрий Наврузов,
профессор, Международный Институт
Менеджмента, МИМ-Киев,
партнер консалтинговой группы NETTON,
консультант по вопросам бизнес стратегий и
организационного развития*

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: МОСТ В БУДУЩЕЕ ¹

Пессимистические оценки и оптимистические надежды

Мир балансирует на тонкой грани между непредсказуемым будущим и девальвируемым прошлым, находясь в динамичном настоящем.

Мне кажется, что доминирующей характеристикой современности становится все увеличивающийся разрыв между требованиями к скоростям и возможностями им соответствовать. Я говорю о становящейся все более очевидной человеческой неспособности быть адекватным возможностям, предоставляемым (а иногда – требуемым) уровнем сегодняшнего технического развития.

Не хотел бы услышать упреки в ретроградстве, более того, замечаю на собственном примере, также как и на примере представителей моего окружения, насколько стимулирующим является фактор доступа к современным коммуникационным каналам. Тем не менее, не могу не отметить некоторые несоответствия.

- Появление электронных средств коммуникаций безусловно стимулировало стремление людей к общению, повысило их технические возможности, однако, те, которые традиционно имели узкий круг респондентов, продолжают вращаться преимущественно в нем, в то время как люди, имевшие широкий круг общения, общаются теперь чуть ли не со всем миром. Пример из собственной практики: за последние 5-7 лет количество имен в моей адресной книге увеличилось значительно (их стало более 300), однако круг моего постоянного общения практически не изменился и не превышает 25 адресов. Вывод: количество респондентов у конкретного человека выросло незначительно по сравнению в ростом потенциальных возможностей, обеспечиваемых техническим прогрессом.
- Циркулирующие в мире информационные потоки умножаются в геометрической прогрессии. В таком же темпе развиваются поисковые системы, облегчающие сканирование мировых баз данных. Доступ к информационным ресурсам становится все более и более свободным. Все

¹ Полный текст статьи опубликован в журнале &.СТРАТЕГИИ. Публикуется с разрешения автора и редакции журнала.

это приводит к увеличению информационной нагрузки на человека. И что же? Люди стали разумнее? В большинстве случаев повышение нашей «информационной вооруженности» связано не с количеством известной информации, а с тем, насколько результативно мы ее перерабатываем, усваиваем, трансформируем и систематизируем. А эти процессы определяются скоростью переработки информации нашим мозгом, которая, во-первых, разнится от индивида к индивиду и, во-вторых, значительно уступает интенсивности внешних информационных потоков. Опять же собственные наблюдения: сегодня моя ценность как бизнес-тренера или консультанта определяется не возможностью транслировать на аудиторию некую сумму новой информации, а способностью ее обработать и систематизировать, то есть превратить в знания, концепции, рекомендации, что не есть быстро, и не есть просто. Вывод: количество новых знаний, используемых конкретным человеком, увеличилось незначительно в сравнении с современными информационными возможностями.

- Арсенал технических средств, облегчающих нашу работу, значительно расширился. Появились новые продукты, позволяющие совершенствовать систему организации и планирования деятельности. Показатель мобильности современных работников возрос необычайно: теперь никого не удивляет возможность контактировать со своим заказчиком или потребителем из любой точки мира. Однако, в той ли пропорции увеличилась скорость принимаемых решений и качество их исполнения? В таком ли соотношении увеличилось количество выполняемых дел? Настолько ли эффективно используются все современные инструменты и средства в нашей деятельности, и не является ли горькой истиной высказывание моего британского друга о том, что со времен королевы Елизаветы жизнь принципиально не изменилась. Разве что - некоторые формы ее проявлений: например, если раньше эсквайр, отправляя экономке открытку с просьбой приготовить порридж за два часа до того как сеть в дилижанс, был уверен в своевременности посланного сообщения, то теперь, садясь в электричку, его потомок достает мобильник и просит жену через 15 минут приготовить все к ужину. Если результаты опубликованных в прошлом году в Harvard Business Review исследований свидетельствуют, что внимание менеджеров становится все более и более критическим фактором успеха организации, то вывод неизбежен: прирост количества выполняемых дел, скорость и качество принимаемых людьми решений отстают от темпов существующих широких возможностей.

Общий вывод таков: как и ранее, сегодня (а возможно – и навсегда) именно человеческий фактор определяет возможности и ограничения развития организаций. Вне всякого сомнения, технический прогресс открывает новые горизонты, создает неведомые доселе возможности, несет кардинальные изменения, причем – для всех в одинаковой мере. Но максимально воспользоваться его благами смогут только некоторые – наиболее способные и подготовленные. Значит, роль персонала в обеспечении будущих успехов организаций является определяющей. Причем, если еще относительно недавно, революционизирующая роль отводилась индивиду, лидеру, то сегодняшние воззрения прямо противоположны: в долгосрочной перспективе успех будет



принадлежать тем организациям, в которых реализован так называемый принцип глубинного лидерства (см. вставка 1). А это усиливает значимость человеческого фактора многократно – ведь теперь каждый в ответе за общий результат.

Человеческое лицо бизнеса

Технологии изменяются стремительно. Человек вот уже на протяжении столетий в своей основе практически неизменен.

Именно персонал становится важнейшим (иногда – слабым, от которого стараются всячески избавиться, иногда – сильным, которое ценят и убажуют) звеном современных и будущих организаций. Какие надежды может возлагать бизнес на это звено?

Исследования показывают, что среди всех качеств и характеристик, присущих человеку, можно выделить две группы: врожденные и приобретенные. Причем приобретенные качества в сильной степени зависят от врожденных. Рассмотрим некоторые из врожденных, присущих homo sapiens качеств:

- свойства мозга практически неизменны – это ограничивает возможность приобретения и обработки информации, скорость принятия решений, возможный объем накопленных знаний;
- поведение отражает систему ценностных приоритетов - она является следствием среды обитания, культурно-религиозных воззрений, первых лет жизни (базовые ценности), а также образования, воспитания, среды общения (приобретенные ценности);
- жизнь человека представляет собой последовательность этапов - срок, за который у человека меняются устремления, желания, приоритеты, представления о конкретных целях и путях их достижения (изменяющиеся ценности), составляет приблизительно 5–7 лет и соответствует времени удвоения накопленного опыта;
- психотипы людей и их корневые потребности неизменны - следовательно, горизонты планирования, способы принятия решений конкретными людьми, формы общения также не претерпели существенных изменений;
- унаследованной от эволюции чертой является ориентация на прошлый опыт - человеку всегда свойственно выбирать из возможных вариантов наиболее привычный (проверенный), что объясняет силу стереотипов, инертность мышления и стремление к минимизации рисков;
- социальная сущность человека неизменна – люди объединяются в сообщества (естественная группа, в которой поддерживаются стабильные отношения, распространяется информация, координируется принятие решений, не превышает 20 человек, естественная норма управляемости — от 5 до 9 человек);
- сообществам людей свойственно эволюционировать - естественный срок существования социальной группы, сохраняющей в неизменном виде свои



цели, методы действий, состав не превышает 5 лет; далее либо происходит смена состава, либо переход на новый этап развития; группа за это время проходит фазы зарождения, формализации, структуризации, окостенения и распада;

- стремление человека к самореализации неизбежно – в любом сообществе всегда находится лидер; группа стремится к выявлению лидеров и передаче им части ответственности (рисков), а значит, и свободы распоряжаться собой; естественное выдвижение лидеров всегда идет снизу, то есть людям свойственно ориентироваться на неформальных (выдвинутых ими лидеров), а не на формальных (навязанных).

Любая организация – это в первую очередь социальная группа, сообщество единомышленников, команда. А значит, ответ на вопрос о выживаемости и успешности компании зависит не столько от экономических и технических (капитал, рынки, продукты, технологии), сколько от социальных аспектов. Фактически, проблема долгосрочного развития звучит следующим образом: сможет ли образоваться устойчивая социальная группа, разделяющая единые ценности, имеющая лидерский потенциал и достаточный набор компетенций для реализации своего уникального основополагающего предназначения (миссии). Если да, то все становится возможным: находятся и средства, и производственные площади. Если же нет – никакие технологии не спасут ваш бизнес от прозябания (если не от поражения): на чудесном газоне футбольного поля, прекрасным мячом вам придется играть в футбол с командой, не заботящейся о выигрыше. Это фан? (вставка 2)

Личностные качества игроков вашей компании – это или решение большей части проблем бизнеса, или головная боль для менеджеров. Исследования свидетельствуют о таких неутешительных фактах: только 20% людей имеют врожденный потенциал само-мотивации и лидерства для достижения целей. Именно они составляют прогрессивную часть общества. Действия остальных 80-ти процентов зависит от отношения к ним представителей первой группы. В чем же секреты успешности первой двадчатки? По мнению Клауса Мюллера, президента Time Management International, не более 5% случаев успешности человека зависят от совокупности знаний и логического мышления, традиционно определяемых тестами на интеллектуальные способности. Как видно, это необходимое, но не достаточное условие. В современной жизни эмоциональные способности человека дают значительно более ощутимый вклад в успех – до 30%. Остальное – это практические навыки, здравый смысл, творческий потенциал, жизненный опыт. Создав команду из таких игроков, вы открываете поистине неизмеримые горизонты.

Френсису Скотту Фитцджеральду, известному американскому писателю, принадлежат слова, как будто специально написанные для пособия по менеджменту: «Показателем первоклассного интеллекта является способность человека держать в поле зрения две противоположные идеи одновременно, сохраняя при этом способность к рациональному поведению». Если вы можете совместить ощущения бессилия что-либо изменить с поиском наиболее эффективного приложения своих сил; если вы можете радоваться успехам и сожалеть о неиспользованных до конца возможностях; если вы смеетесь и



плачете одновременно; если вы находите способы балансировать свое внимание между стратегией и операционной эффективностью, издержками и качеством, жестким контролем и адаптивной гибкостью, рациональностью решений и эмоциональностью их реализации - по определению Фитцджеральды вы обладатель первоклассного интеллекта! Поздравляю! И могу только представить, с каким желанием работодатель стремится заполнить такого работника.

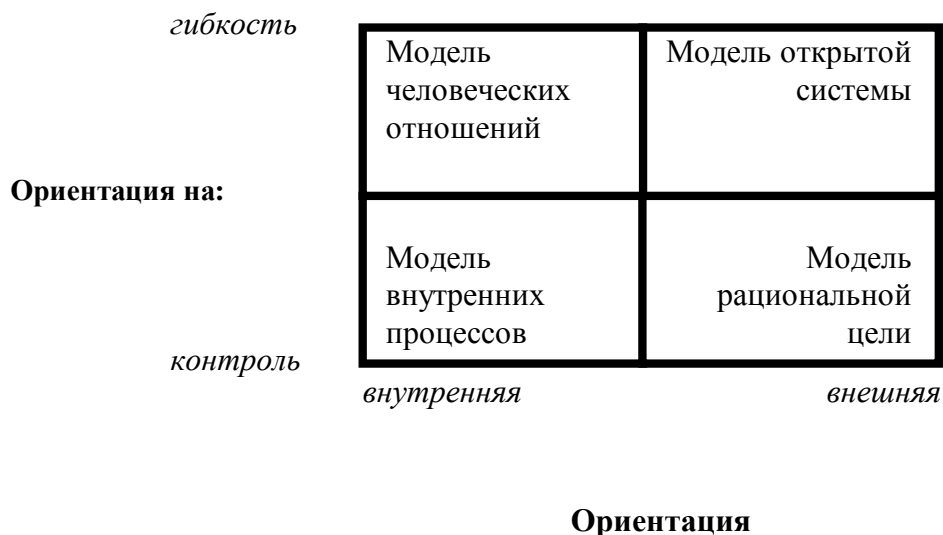
Типологии организационных культур

Право на существование любого бизнеса не дается единожды и навечно. Оно должно постоянно зарабатывать.

Какую роль в этом процессе играет организационная культура? Она может или содействовать, или противодействовать приспособляемости организации к требованиям рынка. Существует множество подходов к классификации различных видов культурных особенностей, присущим организациям. Рассмотрим типологию организаций, базирующуюся на преобладающих направлениях приложения ее усилий:

- Преимущественная ориентация на жесткий контроль или на гибкость,
- Преимущественная ориентация на внутренние или внешние процессы.

В зависимости от вариации этих параметров, можно построить матрицу четырех типологических моделей организаций:



Следует сказать, что любая реальная организация поликультурна в том смысле, что различным ее подгруппам присуща та или иная модель. Я говорю только о доминирующих проявлениях. В зависимости от них формируются и соответствующие указанным моделям типы организационных культур. Так, модель человеческих отношений формирует культуру типа семьи. Для него характерна открытость, взаимная поддержка и обязательность, высокая мораль, стремление к поиску компромиссов и избежанию конфликтов.

Модель внутренних процессов служит основой для формирования иерархического типа культуры. В этом случае доминируют ответственность и контроль, стремление к стабильности и предсказуемости, жесткость инструкций и процедур, стремление к повышению операционной эффективности.

В отличие от иерархического, тип рациональной бюрократии нацелен не на внутренний, а на внешний для организации мир. Поэтому главной характеристикой этого типа культуры является четкость стратегии и цели деятельности, стремление к повышению результативности и достижению целей, четкая сегментация функций, распределение полномочий и концентрация ресурсов.

И наконец, тип организационной культуры, соответствующий модели открытой системы. Отличительными признаками такой культуры являются высокий потенциал творчества и инновативность, постоянный поиск и совершенствования, немедленная реакция на внешние изменения и высокая мобильность.

Закономерен вопрос – что является первопричиной появления того или иного типа организационной культуры? Ответ – несомненно люди, привносящие в организации свои субкультуры. По сути – свои врожденные и приобретенные качества. Иногда об этом забывают, надеясь с помощью процедур формирования норм организационной культуры подогнать субкультуры персонала к желательной (или доминирующей) культуре группы, чего в реальности не происходит. Практика показывает, что успех сопутствует тем компаниям, которые подбор персонала осуществляют с учетом этого обстоятельства. По словам менеджера по персоналу компании Robertson & Blums Максима Козырева, «наша организационная культура предусматривает учет мнения коллектива и каждого сотрудника в отдельности касательно тех или иных вопросов. Мы, например, предоставляем возможность всем членам проектной команды высказаться по поводу той или иной кандидатуры линейного менеджера, который будет непосредственно управлять командой. Все пожелания будут обязательно приняты во внимание» (вставка 3).

Только формирование персонала с учетом основополагающих качеств человека способно создать эффективную команду и обеспечить ее долговременное и успешное существование. Каждый несет в себе черты определенной субкультуры, и в рамках этих субкультур формируются ценности, потребности, интересы и мотивы. Именно поэтому так сложно говорить (а тем более – создавать) о корпоративной культуре всей организации. По сути, здесь возможны всего два варианта:



- Или члены организации подбираются из одной (или близких) субкультур, и тогда корпоративная культура фактически является неким отражением этой субкультуры,
- Или организация формируется из представителей различных субкультур, и тогда как таковой единой корпоративной культуры не существует, а есть набор субкультур отдельных социальных групп.

Безусловно, в экстремальных условиях люди могут быть подвигнуты к восприятию иных, отличных от их основополагающих ценностей. Этим поясняются случаи высокой сплоченности коллектива перед лицом внешней угрозы или во время краткосрочных тренингов. Но, по завершению тренинга или после снятия угрозы все возвращается на круги своя: человек ищет принадлежности к близкой ему субкультуре.

Не менее интересной и продуктивной является типология «энергетических культур». (вставка 4) Она практически идеально накладывается на предыдущую матрицу. Так, работники типа С в большей степени свойственны открытой организационной культуре, в то время как работники типа А – модели рациональной бюрократии. Я уже не раз говорил о продуктивности использования естественнонаучной терминологии в менеджменте - еще немного, и менеджеры научатся определять «эквипотенциальность» их организаций и конкурентов, энергетический «к.п.д.» персонала, не говоря уже о силах, скоростях и массах.

Итак, кто же нам нужен?

Функционеры и универсалы, или вместо заключения

Индустриализация привела к появлению функционеров. Кастомизация требует универсалов. Попробую пояснить.

Требования массовости производства не могли быть удовлетворены без специализации работников: технологический процесс разбивался на отдельные операции или функции, выполнение которых осуществлялось специально подготовленными для этого работниками. Это была прогрессивная методология? Безусловно. Есть ли в ней свои проблемы? Есть, и одна из главных – ориентация в удовлетворении запросов на средне статистического потребителя, а не на конкретного (все мы исходим из пожелания, чтобы «пиджачок хорошо сидел»). Рассмотрим эту проблему с точки зрения персонала. В условиях функционального разделения к работнику предъявляются узкоспециализированные требования, соответствующие тем или иным выполняемым функциям. Практически вековое доминирование методологии «функциональности» привело к повсеместному засилью «функционеров»: их готовят вузы, их требуют работодатели, ими стремимся стать и мы. Прогрессивные менеджеры не могли не видеть потенциальной опасности, таящейся для их бизнеса в функциональном подходе - это и нежелание сотрудничать с «соседней функцией», и ограничение ответственности только выполняемой операцией, а не конечным продуктом, и закостенелость и забюрократизированность. Именно поэтому появляются технологии типа COBRA или плохо понимаемые термины типа boundaryless.



Помните рекламный ролик шоколада «Рейнфорд» и его слоган «бабуля, новый век на дворе»? Так новый век кастомизации действительно наступил с его высокоиндивидуализированным и быстроизменяющимся спросом. Разве возможно удовлетворить его потребности с помощью функциональной модели? Нет, на смену приходит модель универсалов, и в первую очередь это относится не к формальной структуре технологических процессов, а к кадрам. Рассмотрим пример из производства. Если в условиях устоявшегося функционального деления главным требованием к работнику на конвейере является набор определенных навыков (функционализм), то в условиях изменяющегося производства - его способность приобретать новые и развивать существующие навыки (универсализм). Есть разница? Речь идет о том, насколько современный работник может быть адаптивным к новым требованиям, может отойти от привычных, стереотипных процедур или решений. Еще один пример – увеличение продаж страховых услуг. Устоявшийся традиционный функциональный подход требует совершенствования индивидуальной дистрибуции этих услуг, но кардинальный прорыв был сделан в прямо противоположном направлении - массовой продаже страховых полисов, как это и осуществила компания Skandia: выигрывает тот, кто стремится развивать новые навыки и подходы. Хотите еще один пример? Издательский бизнес. Расширение круга читателей печатной продукции требует удовлетворения более широкого спектра интересов. Функционализм, базирующийся на традиционных навыках, видит решение проблемы в расширении содержания, во включении в него большего количества вопросов, что, по сути, практически равноценно массовому производству. Противоположный подход стремится к уникальности предложения, что выливается в создание серии специализированных приложений. Приятно отметить, что именно таким путем и идет журнал & к удовлетворению растущих потребностей своих клиентов.

Какие выводы следуют для персонала? Повышающиеся требования к гибкости и адаптивности требуют универсальности способностей работников. Этого невозможно достичь без опоры на коренные, первичные характеристики людей. Поэтому все работодатели стремятся приобрести «умных», а не просто «умелых» работников. Это требует создания соответствующей культуры, стимулирующей постоянное обучение и поддерживающей ищущих людей. И это требует более пристального внимания менеджеров по персоналу к подбираемым ими кадрам (вставка 5).

Недавние исследования специалистов крупнейшего бизнес-издательства Emerald свидетельствуют о возрастающей доли компаний, использующих слово «инновация» в своих миссиях: 25% из более чем 300 изученных компаний считают инновативность своим отличительным признаком и преимуществом. Правда, не всегда, включая ее в миссию, организации реализуют ее на практике (видимо побаиваясь справедливости замечания Тома Петерса что «инновации – это беспорядочный бизнес»). И тут инновационный персонал может сыграть роль катализатора.

Каждый работодатель определяет свой дизайн качеств, которые он хотел бы видеть у своих работников. Позвольте дать перечень таких, которые пока еще не



встречаются в перечнях требований к успешным кандидатам на вакансии, публикуемых кадровыми агентствами:

- способность слушать, то есть быть открытым эмоционально и физически для восприятия любых сигналов и быть чувствительным для адекватного реагирования на них;
- способность воспринимать, то есть вживаться в отведенную ему/ей роль, играть ее самоотверженно и искренне, переживать за результат и чувствовать ответственность;
- способность инициировать, то есть генерировать идеи, модели, подходы, способствующие более полному исполнению воспринятой роли;
- способность содействовать, то есть действовать исходя из услышанного, воспринятого и инициированного от общения с окружающими.



В последнее время к руководителям успешных американских корпораций относятся как к супер звездам. Однако, долговременный успех все больше и больше будет зависеть не от единоличного лидера, который может мгновенно изменить стратегию компании, а от глубинного лидерства, в котором главенствующую роль играют менее заметные, но более влиятельные работники, которые не только могут выступать инициаторами изменений, но и сами способны их эффективно реализовывать. Таким образом, роль руководителя компании будет все больше сводиться к тому, чтобы искать, развивать и уполномочивать таких работников.

kmbs-studio (<http://www.kmbs.kiev.ua>)

На повестке дня – новая тема: «энергетическая культура» компании. Такой вывод следует из более чем 10-летних исследований Хейка Брука и Самантры Гошал, результаты которых опубликованы в февральском номере Harvard Business Review. Характеристиками «энергетической культуры» являются два группы показателей:

- • уровня мотивации, ответственности и энергичности, и
- • степени сконцентрированности при выполнении работы.

В зависимости от комбинации этих показателей, выделяют четыре типа представителей «энергетических культур» компаний:

- • Работники с низкими уровнями энергичности и концентрированности (работники Д)
- • Работники с низким уровнем концентрированности и высоким – энергичности (работники С)
- • Работники с низким уровнем энергичности и высоким – концентрированности (работники Б)
- • Работники с высокими показателями и энергичности, и концентрированности (работники А)

Работники «энергетической культуры» типа Д, которых по данным исследования около 30%, избегают проявления инициативы и склонны к исполнению рутинной работы.

Наибольшую группу (40%) составляют работники типа С, которые с одинаковой энергией выполняют все задания, однако не в состоянии выделить первоочередные из них. Работники типа Б (20%) – это высококлассные профессионалы, способные концентрироваться на важнейших направлениях работ, но не обладающие (или утратившие) высоки энергетическим потенциалом. И наконец, золотой фонд любой организации – работники типа А (их всего около 10%). Их мощь и сфокусированность впечатляют и позволяют не только эффективно использовать собственный потенциал, но и заряжать своей энергией окружающих.

Хотя уровень энергичности и концентрированности в значительной степени зависят от личных качеств, авторы исследования отмечают, что организационная культура может или усиливать, или ослаблять их проявление.

Максимальное использование работников с высокими энергетическим потенциалом и уровнем сосредоточенности возможно, если руководствоваться словами Антуана де-сент Экзюпери: «Для того, чтобы построить корабль, не приказывай работникам идти в лес, рубить дрова и сбивать их гвоздями. Лучше сделай так, чтобы они влюбились в море».

kmbs-studio (<http://www.kmbs.kiev.ua>)

В этом случае на должность линейного менеджера, как правило, не привлекается человек извне. При выборе линейного менеджера во внимание принимаются следующие факторы:

- Опыт управления проектами
- Психологическая совместимость с проектной командой (руководитель должен завоевать авторитет и уважение у членов команды)
- Возможность обеспечения беспрепятственного обмена информацией как внутри команды, так и между командой и представителями клиента.
- Способность предупреждать конфликты или успешно их разрешать, если они произошли.
- Отличные коммуникативные навыки
- Честность, открытость, справедливость

При отборе линейного менеджера внимание уделяется

- Индивидуальным качествам кандидата - 20%
- Его способностям работать в команде - 35%
- Его способностям принимать решения и влиять на людей - 40%
- Его способностям следовать решениям и быть результативным исполнителем - 5%

При отборе менеджера среднего звена внимание уделяется

- Стремление к единоначалию - 10%
- Способность к коллегиальному решению - 20%
- Способность достигать высоких результатов и безусловно добиваться высоких целей - 50%
- Формирование и сохранение атмосферы команды даже с условиях стресса - 20%

Максим Козырев,
HR-менеджер компании “Robertson & Blums”



Во-первых, анализ требований, которые предъявляются высоко статусными компаниями к кандидатам на работу, показал, что все исследуемые группы почти со 100% частотой выделяют как приоритетные следующие характеристики:

- высокий уровень профессионализма, инновационный подход к решению задач;
- гибкость мышления, способность к обучению и понимание существенного значения возможных изменений в ведении бизнеса;
- лояльность, как способность к усвоению корпоративной культуры;
- умение самостоятельно развивать бизнесы-проекты, ответственность за решение и результаты;
- умение работать в команде, способность учитывать влияние внешних условий, рефлексировать поведенческие паттерны.

Во-вторых, по шкале самооценки зафиксированы такие показатели в структуре мотивации претендентов:

- стремление к самореализации, использование возможностей собственного личностного роста,
- приобретение опыта и знаний, развитие профессиональной компетентности,
- престиж “дела” (профессии);
- сочетание указанных выше показателей с мотивом материальной защищенности.

Таким образом, наблюдается формирование следующих приоритетных качеств в психологических портретах элитных специалистов:

- Высокий интеллектуальный уровень, практическое мышление, способность планировать и прогнозировать варианты результатов, склонность к экспериментированию, инновационный подход к деятельности, умение оперировать временем.
- Увлеченность новыми необычными для повседневной деятельности задачами, высокие показатели трудоспособности, причем технология работы такая - способность ставить вопросы, подвергать испытанию разнообразные схемы, отрабатывать технику решения задачи.
- Честолюбие, уверенность в профессиональных и личностных силах, способность находить компромиссные решения и разрешать конфликты, умение устанавливать контакты и вести конструктивные переговоры, энергичность и сосредоточенность на достижении желательных целей.

Вертипорох Ольга,
HR-консультант корпорации «Квазар-Микро»



В чем вы видите главные направления совершенствования компаний, стремящихся повысить свою эффективность?

Я предчувствую появление четырех главных проблем, но вначале – немного данных. TMI провело широкомасштабные исследования особенностей организационных культур различных компаний, опросив более 150 тысяч работников в 15 европейских странах. Основным результатом – в среднем, каждый десятый находится в поиске новой работы, причем этот показатель зависит от вида бизнеса: в сфере информационных технологий, например, каждый второй работник неудовлетворен своим работодателем. Высокая текучесть вызывает нежелание менеджмента компаний инвестировать в развитие персонала, что замыкает фактически круг их неудовлетворенности: по нашим результатам, более 40% работников не испытывают чувства гордости за свои компании, а около 80% - не мотивированы на первоклассную работу и не ощущают заинтересованности в успехах организации. Разве можно представить себе футбольную команду, игроки которой не беспокоятся, выиграют они или проиграют? Следовательно, первая из проблем – обеспечение вдохновленной и самоотверженной работы персонала. Не раскрывая причин, остальные просто назову:

- • координация усилий и синхронизация действий работников всех уровней и всех функциональных направлений,
- • безусловное обеспечение стандартов качества как внутренних процессов, так и выпускаемой продукции,
- • гибкость и адаптивность для внедрения инноваций.

Из интервью Клауса Мюллера журналу Management First (<http://www.managementfirst.com>)
Клаус Мюллер – основатель и президент Time Management International (TMI), одного из крупнейших в Европе провайдеров консалтинговых услуг в сфере управления персоналом.

