

image not found or type unknown



Особенности в построении системы кадровой безопасности в организации .

Построение системы кадровой безопасности в сфере высоких технологий имеет свои особенности.

Для того чтобы лучше понять особенности системы кадровой безопасности , нужно понять, кто и как участвует в трудовых отношениях в высокотехнологичных отраслях.

Сложность системы внутренней мотивации, высокий общий уровень образования и мышления сотрудников и в то же время некоторая инертность, закомплексованность, нежелание брать на себя ответственность за результаты – вот основные характеристики многих сотрудников НИИ и лабораторий. Часто встречающееся нежелание заниматься административной работой или отдельными функциями объясняется специалистом в пределах своей компетенции, интровертностью работника, его высокой концентрацией на собственно исследовательских функциях и отсутствием соответствующих управленческих навыков (иногда даже навыков общения и работы в команде). Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что научное “хобби” исследователя (которое он обычно считает наиболее перспективным) становится основным направлением его деятельности в ущерб основной работе, что говорит о слабой дисциплине. В то же время многие западные компании используют это как средство мотивации – работник, дающий устойчиво высокий результат, может тратить на собственные исследования на оборудовании компании до 15% рабочего времени. Очень многие открытия – результат хобби исследователя. Зачастую имеющее место нежелание обучать помощников и подчиненных является следствием собственной неуверенности, боязни конкуренции. Только скрупулезная, вдумчивая оценка всех свойств, качеств и обстоятельств сотрудника и деликатная коррекция, стимулирование его усилий в нужном компании русле позволит максимально эффективно использовать знания и опыт такого работника.

Еще один тип ученого можно охарактеризовать фразой “талантливый человек – талантлив во всем” – блестящий исследователь, аналитик и практик, корректный, но умелый преподаватель, которого трудно “обогнать” только потому, что он тоже “не стоит на месте”, хозяйственный, настойчивый администратор и представитель

всей сформированной им команды, которую он ведет к общей цели... Чаще всего такие люди сами становятся владельцами или совладельцами инновационных предприятий.

Успешность и стремление к полной самореализации не позволяют им “оставаться на обочине” даже в том, что их интересует в малой степени.

Вот как описывает эти типы в одном из своих тестов Институт им. Карла Густава Юнга в Цюрихе .

Очень самоуверенный человек, безгранично верящий в себя и свои силы. Он живет своим внутренним миром, концентрируясь на возможностях и вероятностях предстоящих событий, опираясь на свои логические умозаключения и предпочитая, чтобы вещи и люди приносили какую-то пользу . Решение приходит к нему подсознательно, и как только оно принято, он чувствует облегчение. Он интересуется будущим больше, чем прошлым, и если кратко определять его характер, его можно назвать "строителем системы", то есть человеком, умеющим применить на практике теоретические модели и схемы.

Он абсолютно не признает авторитетов, основывающихся на общественном положении, званиях или прошлых заслугах. Он не подвержен влиянию лозунгов, призывов и разнообразных пропагандистских высказываний. В оценке достоинств какой-то теории он полагается только на свое собственное мнение, невзирая даже на тех, кто отстаивает сходные позиции. Авторитет вообще его не впечатляет.

Однако он склонен следовать определенным правилам, если они полезны, - не потому что он верит в их справедливость, а потому что он по-своему относится к реальности. Он рассматривает реальность как нечто довольно капризное и надуманное. Поэтому реальность можно либо использовать в качестве инструмента для достижения цели, либо игнорировать. Реальность - субстанция коварная и изменчивая; ее можно и нужно подчинять собственным интересам, она - тот фактор, который усложняет оттачивание идей, и в этом смысле он очень теоретичен. Для него действительность - некий груз в царстве идей. Ни одна идея не является настолько труднодоступной, чтобы над ней нельзя было подумать. Он от природы наделен способностью к "мозговому штурму", всегда открыт к восприятию новых концепций и постоянно ищет их.

Он действует в жизни, как бы участвуя в игре на гигантской шахматной доске, изобретая все новые и новые стратегические и тактические приемы. Он увлекается логикой, но его логика не ограничивается лишь конкретной логичностью. Для него

достаточно лишь незначительного интуитивного чувства пока еще не выраженной логики в изучаемой им системе, чтобы не колеблясь стать на путь ее исследования. Достаточно только почувствовать логику вещей. Он всегда видит перспективы развития и последствия применения новых идей и принципов. Он может быть безжалостней в применении системы, не считаясь с затратами времени и энергии. Теории, не находящие применения в жизни, он быстро отбрасывает. Он чувствует себя немного не в своей тарелке, имея дело с "чистым рассуждением". Путеводной звездой в поиске гармонии системы для него служит скорее интуиция, чем дедуктивная логика.

Он стремится к завершенности, всегда помня о последствиях своих действий, всегда глядя в будущее. Идеи имеют для него собственную, независимую ценность, хотя каждая из идей и проходит испытания на применимость и полезность. Трудности лишь подхлестывают его, он любит испытывать свои силы. Такие черты приводят его к профессиональной деятельности, где творческие модели можно претворять в жизнь. В любой профессии он склонен к систематизированию. Он может добиваться одинаково хороших результатов как в роли научного исследователя, так и в роли администратора, способного к воплощению и применению на практике любых идей. Его дело - организовать процесс так, чтобы на практике применить построенные системы.

Он отстаивает свое право думать по-своему: это может и помочь, и повредить его карьере, так же как и его способность игнорировать чужие мнения и желания. Обычно такие люди, как он, достигают ответственных, руководящих должностей благодаря своей способности целенаправленно и неутомимо трудиться, не жалея собственных сил и времени, не жалея в то же время сил и времени своих сотрудников.

Для него чувство гармонии системы является пробным камнем ее истинности. И ее внутреннее содержание, и внешние формы должны быть гармоничны; если он встречается с повторяющимися ошибками в работе, со злоупотреблением человеческими и материальными ресурсами, с нескончаемым бумажным потоком, он не успокоится до тех пор, пока не приведет систему в порядок. Эффективная разработка проектов притягивает его, как магнит. Он часто выбирает профессию инженера; его также привлекает инженерия человеческих душ и отношений. Его можно встретить в ролях, требующих разработки идей, вообще в любой работе, связанной с созданием и применением разнообразных сложных технологий.

Коллеги по работе отмечают, что часто не могут отделаться от странного ощущения, будто он заглядывает им в душу и знает сокровенные их мысли. Это ощущение "прозрачности" в его присутствии приводит к взаимоотношениям с людьми на определенной дистанции. Коллеги часто считают его холодным, неэмоциональным и неспособным к глубокому сочувствию. Из-за своей требовательности к другим наравне с собой он часто выглядит неудовлетворенным и крайне требовательным. Он добивается хороших результатов и в учебе, и в трудовой деятельности. Он может быть преданным делу, лояльным руководителем, но его внимание направлено скорее на поддержание в порядке системы, чем на личные проблемы подчиненных. Поэтому он спокойно относится к текучести кадров (если от этого не страдает система), не слишком переживая по поводу людей. Он склонен хвалить за достигнутое и избегает обсуждать негативные черты чьего-то характера; он предпочитает движение вперед копанию в недостатках.

Как член семьи, он стремится к созданию гармонии в доме и в отношениях с супругой. Он очень независим, предпочитает руководствоваться собственной интуицией в выборе друзей и супруга, даже встречаясь с противоположными мнениями и испытывая давление со стороны окружающих.

На его лице трудно прочесть какие-то эмоции - яркая эмоциональность ему не свойственна. Иногда он кажется холодным, бесчувственным, глухим к мнению окружающих, но на самом деле он даже сверхчувствителен по отношению к тем, кто его окружает. В общении он тоже может проявлять невнимание к окружающим, в частности, он пренебрегает простыми формальностями, позволяющими людям освоиться и чувствовать себя проще. Например, он может в глаза заявить, что потратил время зря на пустую болтовню, и хотя он вовсе не так уж тороплив, может создаться впечатление невежливой поспешности в его поведении. В отношениях с другими он чувствует себя лучше в рабочих ситуациях, чем на отдыхе.

Он не любит физической близости, за исключением немногих избранных.

Как родитель, он постоянен в своей преданности детям, которые очень много значат в его жизни. Он поддерживает своих детей и помогает им встать на собственный путь. Обычно он любит строгую дисциплину - ему не приходится дважды повторять поручения, данные детям или кому-то еще.

Как очень независимый человек, он постоянно нуждается в автономии; безразличие или критика со стороны окружающих не особенно расстраивает его - он тверд в сознании собственной правоты. Он нуждается в возможности уединиться, когда это необходимо.

Больше всего он предпочитает интуицию, но это редко заметно окружающим. Его мышление направлено на деловые отношения с людьми и окружающим миром. Он раним в эмоциональной сфере и может допускать здесь серьезные ошибки.

Изобретатель

ENTP; Экстраверт, интуитивный, мыслительный, воспринимающий.

Использует свои творческие способности в мире людей и вещей. Полагается на свои предчувствия и доверяет своему воображению во всех сферах жизни. Он хороший аналитик, ему нравится изучать сложные объекты. С энтузиазмом проявляет интерес буквально ко всему в мире, являясь источником вдохновения для окружающих. Он способен получать наслаждение от множества вещей и явлений, его легко обрадовать. Он нетерпим к выполнению работы обычными методами, он постоянно изыскивает новые методы, новые проекты, новые занятия, нестандартные процедуры.

Доверчивый человек, обладающий способностью игнорировать стандарты, традиции, авторитеты. В результате он вносит нечто новое в работу и в течение самой жизни. Искусный знаток деловой сферы: способен на деле воплотить решение в жизнь. Для него идеи представляют собой ценность только тогда, когда они применимы на практике. "Это невозможно сделать", - звучит как вызов для него, он мгновенно отвечает: "Я сделаю это!". Отличается способностью импровизировать, многогранно подходить к решению проблем.

Приятный собеседник, способный поддерживать разговор в литературной форме. Применяет искусство спора даже по отношению к своим родным и близким во имя истинного решения. Способен к критичной оценке собственных взглядов; вообще любит новизну и охотно поддерживает новые разумные начинания, пусть даже выдвинутые другими. Порой он может опережать события. Общительный и подвижный, он пример инициативности. Малейшего толчка достаточно для того, чтобы он с головой окунулся в дело, полагаясь на свои импровизаторские способности. Из-за этого ярко выраженного свойства - веры в собственную сообразительность и деловую сметку - он часто пренебрегает необходимыми подготовительными действиями. Если импровизация не помогает, он изыскивает

обходные пути к решению проблемы, избегая тщательной подготовки.

Может успешно трудиться во многих сферах, где работа не связана с банальным выполнением рутинных операций. Как только разрабатываемый проект утрачивает форму загадки, вызова, он теряет для него ценность, что иногда приводит к конфликтам с коллегами.

Ему свойственен конформизм. Он с готовностью принимает и использует любые правила, существующие в системе, для достижения любой цели. Отлично разбирается во внутренней политике в коллективе и на предприятии и умеет пользоваться этим пониманием. Его проницательность направлена скорее на то, чтобы понимать людей, чем чтобы их оценивать. Он не против внедрить что-то новое в систему, если только она не подчинена тупому режиму. Обычно проявляет незаурядные преподавательские способности, используя нестандартные методы обучения, облегчающие жизнь студентам, делающие обучение привлекательным. В любой работе он не терпит устоявшейся традиционной системы - ему нравится бросать вызов традициям. Быть в подчинении - тяжелая участь для него, такое положение сковывает его способности к импровизации и новаторству. Он настоящий конструктор человеческих отношений и человеческих систем. Его острый юмор, оптимистическое мировоззрение заразительны, и многие люди ищут его общества.

Как супруг, он стремится создать жизнерадостную атмосферу в семье. Он очень общителен, смешлив и имеет очень заразительный юмор, который никогда не покидает его. Чувство ответственности при выполнении рутинных обязанностей часто тяготит его, он с радостью переложил бы эти тяготы на плечи окружающих, организовав их добровольную работу. Жизнь с ним полна волнующих приключений, семью подстерегает ряд психологических и экономических опасностей. В трудных ситуациях он направляет свои импровизаторские способности на то, чтобы притвориться неосведомленным относительно причин случившегося несчастья и уклониться от решения возникших проблем.

Обычно претендует на лидерство в семье; если ему это не удастся, семье грозит конфликт. Временами он нарушает порядки, установленные на работе, и сохраняет при этом внешнее спокойствие, что может выглядеть как вызов вышестоящим начальникам. Если руководитель решит повлиять на него путем давления, он с готовностью воспримет подобное действие и пойдет на конфликт, в результате которого он вполне может добиться желаемого для себя результата.

Нередко люди такого типа подвержены страсти к коллекционированию. Он может находить удовольствие в том, чтобы быть знатоком в малоизученных областях, но при этом он не делится своим хобби с супругом или детьми. Он может быть очень непоследовательным в своем внимании к родственникам. В то же время он всегда окружен друзьями, проблемы которых глубоко интересуют его. Такие люди, как он, не ворчливы, не склонны брюзжать и противоречить. В худших вариантах люди такого типа бывают неуправляемыми и довольно легко выходят из себя.

Отлично видит перспективы, возможности. То, что сделано, всегда кажется ему малозначительным по сравнению с открывающимися перспективами, от которых отказаться невозможно, а исчерпать нельзя. Научную работу склонен не публиковать бесконечно, считая, что главные результаты еще впереди. Живет ради будущего, отсутствие признания его до поры, до времени не смущает. Занимается тем, что интересно, а не тем, что выгодно.

Нуждается в постоянном эмоциональном подъеме, азарте. Контактирует с большим количеством приятелей, ведет активную общественную деятельность, создает клубы или научные школы.

Хороший организатор, потому что видит потенциальные возможности людей и ситуаций. Нуждается в оправдании, почему именно он у власти: критическая ситуация, в которой никто другой не справится, выбор самих управляемых, назначение свыше. Начинает с разбора интересов подчиненных. Старается сделать для них все и лишь потом требует.

Крайне уступчив, когда речь идет о мелочах и быте. Тем более, что освободившееся при этом внимание может переключать на свое, излюбленное занятие - постижение сути вещей и явлений. Не делит людей на своих и чужих. Всем старается быть одинаково полезен.

Считает, что все люди хорошие и добрые, все любят друг друга. Довольно смешон, когда ситуация требует инициативы в проявлении чувств - он в этом совершенно не разбирается.

Опасность, острые ощущения подзаряжают его так же, как добрые эмоции окружающих. Чем больше вокруг эмоций и паники, тем он активнее и увереннее. Запугать его нельзя - это приводит к обратному эффекту. С готовностью берет на себя ответственность в критических ситуациях. Зато в мирных, спокойных условиях теряет уверенность в своем праве занимать ответственный пост. Не выносит конкуренции и уходит. Любит фамильярность, но инициативы в этом не проявляет,

ждет ее от других.

Наше описание сотрудников в сфере высоких технологий будет неполным, если мы не рассмотрим еще один аспект: вспомогательный персонал. Сюда мы включим всех – от уборщицы до ассистента ученого – объединение несправедливое, но нас они интересуют только по одному признаку – какие проблемы они могут создать кадровой службе и всей компании в целом.

Разобьем их по следующей градации:

1. Вспомогательный научный персонал;

2. Вспомогательный административный персонал (в нашем случае административная деятельность в основном выполняет обслуживающую функцию – обеспечение научно-исследовательской и инновационной деятельности и внедрение ее результатов в производство);

3. Вспомогательный технический персонал.

1. Вспомогательный научный персонал – ассистенты, помощники, младшие научные сотрудники, сотрудники равного (или более высокого) уровня, занимающие в конкретном проекте подчиненную роль – обычно основные элементы их психологического портрета тождественны аналогичным качествам их руководителей – исследователей. Стремятся развить и реализовать свой научно-творческий потенциал, ради чего готовы на определенные неудобства. Негативными свойствами могут быть научный эгоцентризм, недобросовестная (и не только научная) конкуренция, склонность к плагиату. Довольно часто на такие должности попадают “по блату”, через связи.

2. Вспомогательный административный персонал – административные работники, обеспечивающие научно-исследовательскую и инновационную деятельность и внедрение ее результатов в производство. Обычно характеризуются заинтересованностью в конечном результате (особенно в небольших коллективах), пониманием своей роли в коллективе, практичностью и целеустремленностью, зачастую имеют (или нарабатывают) представление о научной работе компании и в определенный момент могут получить доступ к ключевой, критической для компании информации.

3. Вспомогательный технический персонал – лаборанты, технические работники, рабочие (в т.ч. редких и узких специальностей), довольно часто -



высококвалифицированные инженеры. Основные стимулы для работы в сфере hi-tech – высокая зарплата, интересная, творческая, обычно стабильная работа, иногда “эффект центра” – стремление “быть впереди всех”, в т.ч. и по признаку места работы, “близости к науке”.

Так с какими же проблемами в плане построения системы кадровой безопасности в сфере высоких технологий могут столкнуться кадровики?

Проблемы могут быть самые разнообразные – от простой халатности до промышленного шпионажа и негативного влияния на управленческие решения.

“Увод” команды, создание собственной компании под конкретное изобретение, использование полученного опыта в работе на конкурентов, саботаж и “итальянская забастовка” – это тоже примеры “нелояльности” сотрудников hi-tech во всем мире.

Проверка всего персонала на склонность к криминалу, применению технологий манипуляции, коррупционную податливость (в т.ч. и в интересах компании), в области высоких технологий принимает особый смысл. Именно здесь повышается зависимость компании от конкретных личностей.

Вот как характеризует научное сообщество бывшего СССР бывший советский ученый, д.т.н., профессор Института Технологии в Ньюарк, старший научный сотрудник НАСА (США) А.А. Болонкин: “Одним из преимуществ и одновременно недостатком такой системы, с моей точки зрения, была стабильность кадров. Научные кадры сохраняли свои места и постоянную зарплату независимо от наличия или отсутствия заказов. Это создавало у сотрудников ощущение устойчивости, стабильности, позволяло им накапливать опыт. Но одновременно снижало у части работников стимул к самосовершенствованию, внедрению новых идей”. (“Особенности советской и американской науки” Александр БОЛОНКИН[->1] <http://www.n-t.org/tp/br/osan.htm>). Чтобы система была устойчивой ее нужно чаще трясти. Высокотехнологичные компании (отделы) часто характеризуются еще одним свойством – наличием относительно большого количества “ярких” личностей при относительно малом штате, следствием чего могут быть как нестабильность коллектива, так и его сплоченность. В первом случае могут потребоваться мероприятия, направленные на командообразование, четкое ранжирование должностей и полномочий и взаимозаменяемость сотрудников, во втором случае следует опасаться возникновения “мафии”, “групповщины”. Для понимания феномена группы с точки зрения кадровой безопасности необходимо знать

следующее: коллективные (в т.ч. управленческие) действия отличаются от индивидуальных по целому ряду параметров. Так, группа более продуктивна в производстве наиболее плодотворных и обоснованных идей, всесторонней оценке тех или иных решений или их проектов, в достижении индивидуальных и групповых целей. Основным минусом группы при принятии решений является то, что она более склонна к повышенному риску. Этот феномен объясняется по-разному:

- конформистским давлением, которое проявляется в том, что отдельные члены группы не решаются высказывать свои взгляды, расходящиеся с уже изложенными мнениями, особенно мнением групповых лидеров и большинства, критиковать их;
- чувством переоценки, завышения своих возможностей, которое развивается при интенсивном групповом общении (завышенное чувство “Мы”, ослабляющее восприятие риска);
- взаимным “заражением смелостью”. Этот эффект возникает в групповых коммуникациях;
- широким распространением мнения (обычно ошибочного), что при групповых решениях ответственность ложится на многих людей и доля личной ответственности сравнительно невелика. Групповые неудачи обычно менее заметны и не воспринимаются так остро, как индивидуальные;
- влиянием лидеров, особенно формальных руководителей, видящих свои главные функции в обязательном внушении оптимизма и уверенности в достижении цели.

Симптомами “группового мышления” и группового давления в целом являются:

- иллюзия неуязвимости группы. Члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и нередко с оптимизмом воспринимают рискованные решения;
- безграничная вера в моральную правоту групповых действий. Члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и в ненужности критических оценок со стороны независимых наблюдателей (“Коллектив всегда прав”);
- отсеивание неприятной или неудобной информации. Не согласующиеся с групповыми взглядами сведения не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются. Следствием этого является игнорирование необходимых

изменений;

- негативная стереотипизация посторонних. Цели, мнения и достижения внешних по отношению к группе объединений тенденциозно трактуются как слабые, враждебные, подозрительные и т.п. На этой почве нередко возникает “ведомственность” и “групповщина”;

- самоцензура. Отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения и выражения собственных интересов;

- иллюзия постоянного единодушия. Из-за самоцензуры и восприятия молчания как согласия и одобрения при решении проблем слишком быстро, без необходимого всестороннего обсуждения достигается внешний консенсус. В этой ситуации внутреннее недовольство накапливается и в дальнейшем может привести к конфликту с формальным незначительным поводом;

- социальное (групповое) давление на несогласных. Требование конформистского поведения, как правило, приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным, с точки зрения группы, высказываниям и действиям и к “затыканию рта” их носителям;

- ограничение или урезание возможностей участия посторонних в формировании коллективного мнения и принятия решения. Отдельные члены группы стремятся не давать возможность участия в делах группы не принадлежащим к ней людям, поскольку опасаются, что это (в т.ч. и идущая от них информация) нарушит групповое единство.

В условиях серьезного системного кризиса науки и образования в России, отсутствия их нормального финансирования со стороны государства, слабой юридической защищенности (часто только по причине элементарной юридической безграмотности), коррозии морально-нравственной составляющей личности при высоком интеллектуальном потенциале, катастрофической нехватке высококвалифицированных научных кадров, даже в условиях ре-эмиграции, когда возвращаются не самые лучшие, не нашедшие своего места за рубежом ученые, усиления демографической проблемы, обеспечение кадровой безопасности в области высоких технологий – процесс достаточно сложный. Не “одноразовый” анализ ситуации, а постоянный мониторинг, коррекция и внедрение улучшений, упреждающих действий, адекватная мотивация персонала, создание систем с “разделением ключа” (невозможностью накопления у одного – двух сотрудников

любого уровня критического объема информации и полномочий) позволит удержать предприятие в границах стабильного развития.