

**ГОУ ВПО АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. И.И.ПОЛЗУНОВА
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (ИРДПО)**

Е.Н. Сорокина

Конспект лекций по курсу:

«УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ»

**Для слушателей Президентской программы
подготовки управленческих кадров**

Барнаул 2010г.

ББК 65.01

Сорокина Е.Н.

Управление трудовым потенциалом: конспект лекций/ Е.Н. Сорокина. – Барнаул: изд-во АлтГТУ, 2010.–114 с.

Конспект лекций содержит основную информацию по курсу «Управление трудовым потенциалом», основанную на опыте зарубежной и отечественной науки и практике управления трудовым потенциалом российских и зарубежных компаний. Особое внимание уделено технологиям разработки кадровых стратегий, основанных на анализе организационной культуры; систематизации деятельности, программам управления трудовым потенциалом и оценочным процедурам в управлении человеческими ресурсами.

Конспект лекций предназначен для слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров.

© Сорокина Е.Н., 2010

© Алтайский государственный
технический университет им.

И.И. Ползунова, 2010

Содержание:

Лекция 1: Трудовой потенциал организации	5
1.1. Основные понятия курса «Управление трудовым потенциалом»	5
1.2. Основные характеристики персонала	6
1.3. Специфика термина «менеджер»	8
1.4. Трудовой потенциал работника	9
1.5. «Человеческие ресурсы»	10
1.6. Специфика человеческих ресурсов	13
1.7. Управление человеческими ресурсами (ЧР) и управление персоналом	13
Лекция 2: Стратегии управления человеческими ресурсами	16
2.1. Классификация стратегии управления ЧР на основе общей стратегии организации	16
2.2. Стратегия компаний на рынке	19
2.3. Классификация стратегий организации по типу конкурентной стратегии	20
2.4. Стратегии управления персоналом в жизненном цикле организации.....	20
2.5. Классификация стратегий управления ЧР в зависимости от миссии организации	22
2.6. Классификация стратегий управления ЧР в зависимости от способа реализации стратегии внутри организации	23
2.7. Стратегии в отношении использования персонала, основанные на философии высшего руководства	23
2.8. Стратегии реакции на инициативу работников.....	26
2.9. Стратегии развития уровня преданности персонала	26
2.10. Модели организационной реальности	27
Лекция 3: Основные модели кадрового менеджмента.....	30
3.1. Модели кадрового менеджмента	30
3.2. Особенности традиционных методов управления персоналом.....	30
3.3. Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами	31
3.4. Линейные и кадровые аспекты управления	32
3.5. Функции менеджера	34
3.6. Социально-психологические аспекты управления	39
Лекция 4: Корпоративная стратегия	43
4.1. Понятия «корпоративная стратегия» и «корпоративная культура»	43
4.2. Значение представлений об организации как культурном феномене.....	45
4.3. Значение управления ЧР	46
4.4. Изменения корпоративной культуры	47
4.5. Разработка ценностей и стратегии.....	48
4.6. Разработка кадровой стратегии.....	50
4.7. Система Сбалансированных Показателей.....	54
4.8. Миссия, цели и стратегия организации	56
Лекция 5: Систематизация управления ЧР	59
5.1. Создание системы управления ЧР.....	59
5.2. Основные компоненты системы управления персоналом.....	59
5.3. Типы организационных структур	60
5.4. Социально-психологические характеристики персонала.....	62
5.5. Модели рабочих компетенций	62
5.6. Регламенты управления персоналом	64
5.7. Система управления информационными потоками	66
5.8. Операционное управление.....	67
5.9. Матрица ответственности.	68

5.10. Анализ работ	69
5.11. Регламенты оперативной деятельности	70
5.12. Кадровое делопроизводство	70
Лекция 6: Бизнес-процессы в управлении персоналом	72
6.1. Общая схема бизнес-процесса:	72
6.2. Бизнес-процессы по управлению персоналом:	73
6.3. Приобретение персонала	75
6.4. Мотивация персонала.....	79
6.5. Грейдирование должностей	84
6.6. Управление по целям	88
6.7. Потребности сотрудников и универсальные мотиваторы	88
6.8. Нематериальная мотивация	92
6.9. Корпоративное обучение.....	92
Лекция 7: Конфликты	96
Лекция 8: HRM-системы	99
Основные задачи HRM-систем	100
Приложение 1.....	103
Приложение 2.....	105
Приложение 3.....	107
Приложение 4.....	110
Приложение 5.....	111
Рекомендуемая литература	112

Лекция 1: Трудовой потенциал организации

1.1. Основные понятия курса «Управление трудовым потенциалом»

В экономической науке и практике управления персоналом применяются такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». Все эти понятия используются на практике и не заменяют друг друга, так как имеют разное содержание и смысловую нагрузку, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий - человека. Использование разных терминов обусловлено еще и тем, что есть установившиеся международные стандарты, опираясь на которые можно проводить сравнения между странами.

Остановимся на характеристике важнейших понятий. В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал (от лат. personalis - личный) - это личный состав организаций, включающий всех наемных работников.

Основными признаками персонала являются:

- наличие у работников трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они, кроме причитающейся им части доходов, получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, и, следовательно, может быть отнесено к одной из категорий персонала;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления соответствующих целей каждому работнику и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь собственно персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К этой категории лиц относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров,

несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

1.2. Основные характеристики персонала

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Порядок учета персонала определен Инструкцией, принятой Постановлением Государственного комитета РФ по статистике от 07.12.88 № 121 «Об утверждении Инструкции по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах Федерального государственного статистического наблюдения». Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и не основной деятельности, категории персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и другие вопросы

Структура персонала организации - это совокупность отдельных **групп работников**, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все

они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой.

Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие **категории**:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений - отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджеры по персоналу;

- специалисты - лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

- в отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры - непромышленный персонал.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом - Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 № 37 с изменениями от 21 января и 4 августа 2000 г.

Профессиональная структура персонала организации - это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов, инженеров, рабочих и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала - это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов - категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категории.

Половозрастная структура персонала организации - это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки - бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

1.3. Специфика термина «менеджер»

Учитывая требования нового этапа развития нашего общества, в приведенном выше квалификационном справочнике впервые в число должностей руководителей введена должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение

к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (функциональный уровень). Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре в нашей стране принято считать всех руководителей - директоров организаций и других структурных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Известно, что термин «менеджмент» изначально возник для обозначения особой сферы управленческой деятельности, связанной с совершенствованием системы управления и повышением эффективности деятельности организации, основанной на особой, инновационной, творческой, новаторской, поисковой природе управленческой деятельности. По мнению Ф. Тейлора, который впервые ввел термин «менеджмент» в оборот, он был необходим для обозначения особого жанра управленческой деятельности, принципиально отличного от традиционных форм управления, - деятельности крупных коммерческо-производственных деловых организаций, работающих на рынок. Процесс формирования так называемого «менеджерского» капитализма описан А.Чендлером. Согласно его концепции, именно укрупнение и усложнение управленческой деятельности исторически сделало далее невозможным совмещение в полном объеме функций собственника и управленца. Период перехода от семейного к менеджерскому капитализму был долгим и мучительным: в США он длился примерно с 1850 по 1920г.г. Появление и постепенное повышение влияния наемных управленцев-профессионалов в сочетании с ориентацией на потребности рынка постепенно изменили политику крупных организаций, привели к отказу от предпринимательских стратегий, ориентированных на получение быстрых максимальных прибылей, и способствовали формированию долгосрочных стратегий, ориентированных на обеспечение постоянного развития и повышение способности организации к выживанию (Чендлер, 1962). С этого времени управленческий аппарат организации разделился на оперативный и стратегический.

По мнению А.Чендлера и П.Друккера, только управленцы, занятые разработкой стратегических задач, решением ключевых вопросов развития организации, внедрением инноваций, могут в полной мере называться **менеджерами**.

1.4. Трудовой потенциал работника

Как было отмечено выше, помимо термина «персонал» в науке и практике экономики, социологии управления с 1980-х гг. стал применяться термин

«трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» - источник возможностей, средств, запаса.

Трудовой потенциал работника - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.

Трудовой потенциал всех работников предприятия объединяется в настоящее время понятием «человеческий капитал» или «человеческие ресурсы».

1.5. «Человеческие ресурсы»

В 1970-е гг. в науке и практике управления США вместо понятия «персонал» стало использоваться понятие «человеческие ресурсы». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п.

Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах Теодора Шульца – профессора Мак Гильского университета, Канада, - экономиста, изучавшего экономическое развитие развивающихся стран. Изучая экономику развивающихся стран, Шульц обнаружил, что улучшение благосостояния людей зависит не от земли, техники или от усилий, которые они прикладывают к технике, чтобы получить прибыль, а зависит в первую очередь от зна-

ний людей, работающих на данном оборудовании. Шульц назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом» и утверждал, что традиционные экономические теории никогда не рассматривали проблему стоимости «человеческих ресурсов». Шульц, получивший в 1979 году Нобелевскую премию за это открытие, предложил следующее определение:

«Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем «человеческим капиталом».

Человеческий капитал компании складывается из 3 компонентов:

1. Личностный капитал – знания, умения, навыки и качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность, способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, «смекалка», умение «делать дела», направленность человека делиться информацией и знаниями, командный дух и ориентация на цели.

2. Структурный капитал – это организационная структура и модели деятельности, которые определяют работу компании.

3. Социальный капитал – это культура и дух компании. Пожалуй, это самая важная с точки зрения конкурентного преимущества и в тоже время самая сложная категория человеческого капитала организации.

Уникальное конкурентное преимущество:		
Социальный капитал организации		
Совместная деятельность Коммуникации Командная этика Уровень доверия Сплоченность		
Структурный капитал организации	Трудовой капитал организации	
	Персонал: Навыки Знания Опыт Интуиция Воображение Обучаемость Активность	
Структура Обязанности Инфраструктура		

Схема 1. Слагаемые человеческого капитала организации

Именно люди – единственный в производстве активный потенциал, обладающий способностью создавать прибавочную стоимость, прибыль. Все остальные ресурсы – деньги, кредиты, сырье, земля, оборудование, энергия – представляют собой инертный потенциал. По своей природе эти активы ничего не прибавляют и не могут добавить. Только человек, будь это рабочий низкой квалификации, искуснейший профессионал или руководитель высшего звена, применив свой потенциал, может заставить работать эти активы, чтобы создать что-то новое и получить за это прибыль.

Знания конкретного человека и его умения создают прибыль.

Люди производят стоимость путем применения своих врожденных качеств (гуманности, мотивированности к деятельности), приобретенных умений и способности к управлению инструментами и информацией.

Знания, умения и отношение к труду работников отличают преуспевающие компании от посредственных.

Направленность человека, обладающего информацией, знаниями, навыками, на дело, его способности и готовность поделиться своими знаниями и информацией определяют его ценность как работника.

Ученые прогнозируют, что в недалеком будущем организации самых развитых стран столкнутся с нехваткой талантливого персонала. Например, демографические процессы в США таковы, что скоро станет невозможным поддерживать сильный экономический рост из-за дефицита талантов. После 1965 года уровень рождаемости по всему миру понизился примерно на 30%, и результатом этого стало сокращение рабочей силы.

Сейчас всем нам уже известно такое явление как «хэдхантинг», «охота за головами», цель которой - отыскать для компании талантливых сотрудников, переманивая их из других компаний. Так, например, в США на отбор одного топ-менеджера тратится в среднем около 32 000 долларов.

И, может быть, нарастающий мировой кризис и есть следствие этих неучтенных процессов – увеличение темпов экономического роста и одновременное нарастание дефицита талантов.

Успешная деятельность предприятия, его конкурентоспособность и конкурентоспособность продукции зависят во многом от двух факторов: от персонала и от системы управления.

Так, качество продукта напрямую зависит от персонала; работа персонала влияет на цену продукта, что проявляется в себестоимости – важнейшей составляющей цены.

Новизна продукта также зависит от персонала: разработка оригинальных идей, получение патентов; творческий подход работников к решению задач создают интеллектуальный капитал компании.

Второй фактор – это система управления, личные качества, опыт и знания менеджеров, людей, управляющих человеческим капиталом.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий

для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социо-культурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

1.6. Специфика человеческих ресурсов

Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) - эмоционально осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

- люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

1.7. Управление человеческими ресурсами (ЧР) и управление персоналом

Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:

1. В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе. При этом приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь стратегическими потребностями развития: результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, настроенного на реализацию стратегических задач.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в

управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Таблица 1.
Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Ориентировано на нужды работников	Ориентировано на потребности организации в рабочей силе
Опирается на выполнение функций и существующий кадровый потенциал	Ориентировано на стратегические задачи
Пассивная кадровая политика	Активная кадровая политика: оптимизации и реорганизации
Участие в кадровой политике структур управления персоналом	В реализации кадровой политики участвуют линейные менеджеры
Коллективистские ценности	Индивидуальный подход
Экономия издержек рабочей силы	Инвестиции в развитие и профессиональный рост работников и улучшение качества условий труда
Все внимание на рядовых работниках	Развитие компетенций управленческого персонала
Подавление инициативы	Поддержка инициативы работников на всех уровнях организации
Соккрытие информации от исполнителей	Открытость информации, участие в нововведениях, обсуждении и решении проблем

Технологии управления человеческими ресурсами дают синергетический эффект, если в организации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы, проектные технологии);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Лекция 2: Стратегии управления человеческими ресурсами

Стратегия управления человеческими ресурсами (ЧР), или *кадровая стратегия* - это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с человеческими ресурсами, уникальный для каждой организации.

В основу существующих классификаций стратегий управления ЧР закладываются различные факторы функционирования компаний. Наиболее известные варианты классификаций стратегий управления ЧР строятся на следующих основах:

- Тип общей стратегии организации;
- Тип конкурентной стратегии;
- Стадия развития (этапа жизненного цикла) организации;
- Миссия организации;
- Способ реализации стратегии внутри организации;
- Философия менеджмента.

2.1. Классификация стратегии управления ЧР на основе общей стратегии организации

При разработке общей стратегии организации важно учитывать следующие моменты:

1. Стратегические решения достаточно значимы и существенно влияют на благополучие организации в целом;
2. Стратегия направлена прежде всего на взаимодействие организации с внешним миром;
3. Стратегия включает в себя и предпринимаемые действия (т.е. содержание), и методы принятия решений (т.е. процесс);
4. Каждый раз при разработке стратегии приходится иметь дело с новым сочетанием внешних и внутренних условий, поэтому содержание стратегии в каждый период развития организации уникальное, комплексное, инновационное;
5. Невозможно все предусмотреть на 100%. Специалисты в области управления сходятся в том, что намеченная и реализуемая стратегии могут сильно отличаться друг от друга;
6. Стратегия должна быть разработана и концептуально, и аналитически;
7. Стратегии существуют на разных уровнях функционирования организации: единая корпоративная стратегия и отдельные функциональные стратегии.

При разработке стратегии каждая организация отвечает на 3 основных вопроса:

1. Какой она хочет себя видеть в будущем;
2. Куда хочет двигаться;

3. Как предполагает это сделать.

Рассмотрим несколько вариантов типологий общих стратегий организации. Например, Дж. Иванцевич и А.А Лобанов выделяют 5 типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (классическую) (Иванцевич, 1993) (Таблица 2).

Таблица 2.
Типы стратегий организации (Дж.Иванцевич)

Тип стратегии организации	Стратегия управления ЧР	Составляющие стратегии управления ЧР
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, ответственных, с долговременной ориентацией. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Набор кадров: поиск людей, способных на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворение ожиданий работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на собственника. Планирование перемещений и подбор рабочего места: в центре – интерес работников
Стратегия динамического роста	Работники организационно закреплены, обладают гибкостью в изменяющихся условиях, проблемно-ориентированы и работают в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и сферах деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного перемещения.
Стратегия прибыльности	Ориентируется на критерии количества и эффективности персонала. Кратковременные сроки, получение максимальных результатов при минимальном уровне организационной закреплённости работников	Набор кадров: чрезвычайно жесткий Вознаграждение: по заслугам и старшинству на основе внутрикorporативных представлений о справедливости. Оценка: жесткая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность и решение области поставленных задач
Ликвидационная стратегия	Ориентирована на потребность в сотрудниках на короткое время, без большой приверженности к организации	Набор кадров: минимальный Вознаграждение: по заслугам, без дополнительных стимулов Оценка: строгая, формальная, основанная на управленческих критериях Продвижение: строго по потребности организации
Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и долгосрочные перспективы	Набор кадров: потребность во всесторонне развитых работниках, тщательный отбор претендентов Вознаграждение: система стимулов и проверки заслуг Оценка: по результату Развитие: большие возможности при высокой результативности Продвижение: разнообразные формы

Исследователь российских промышленных предприятий А.Московская (2002г.) отмечает, что стратегии управления ЧР являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев бизнеса и выделяет 3 основных типа экономических стратегий предприятий (Таблица 3):

1. стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле, включая удержание рынков или их ключевых сегментов;

2. стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);

3. стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшения бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

Таблица 3.
Типы стратегий российских организации (А.Московская)

Типы экономических стратегий предприятия	Особенности кадровой стратегии
<p>Стратегия самосохранения Способ существования крупных предприятий-монополистов, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников</p>	<p>Носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим «размазыванием» фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей. Является «ностальгической» формой предприятий, стратегия «красных директоров».</p>
<p>Стратегия рыночного спринтера В большинстве случаев наблюдается при смене собственника, банкротстве или ликвидации предприятия</p>	<p>Не носит целостного характера. Носит, скорее, характер ситуативного реагирования, характеризуемого потребительским отношением к ЧР, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов предприятия. На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса.</p>
<p>Стратегия рыночного стайера Ориентирована на существенные инвестиции в новые технологии, основные фонды и менеджмент</p>	<p>Стратегия развития адекватного кадрового потенциала организации, создание условий для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации, развитие и обучение рабочей силы, обеспечение условий для наиболее полного использования трудового потенциала.</p>

2.2. Стратегии компаний на рынке

Зарубежные специалисты выделяют 2 основные стратегии компаний на рынке:

- Стратегия снижения издержек производства
- Стратегия постоянного развития и расширения привычных рамок, создания уникальных продуктов.

Стратегия снижения издержек

Компания организует свой бизнес таким образом, чтобы это позволяло ей предлагать покупателям лучшие цены. За счет чего:

- Современных технологий;
- Отлаженных бизнес-процедур;
- Точного анализа выгоды;
- Передачи части функций другим участникам (аутсорсинг услуг и персонала).

Стратегия снижения издержек требует рационального использования человеческих ресурсов, четкого планирования, узкой специализации, жесткого контроля расходов, в том числе и на персонал, утилитарных систем обучения персонала. В людях ценится способность совершенствовать имеющиеся процедуры и технологии, предлагать новые рациональные подходы к экономному ведению бизнеса.

Стратегия уникальности и развития

Стратегия уникальной организации и уникального продукта. Сам продукт стоит дорого, но это гарантированное качество и еще нечто, что делает продукт иным, несравнимым с аналогичными товарами.

Стратегия создания уникальных продуктов прежде всего предполагает, что в компании есть уникальные специалисты. Таланты, способные предложить что-то новое. И поиск, и подготовка таких людей – «штучная работа», которой заняты все в компании – от службы персонала до главного директора. Создание качественной продукции – это не только технологический процесс, это философия, которую должны разделять все сотрудники. А значит, этим требованиям должны соответствовать и кадровые процедуры компании – аттестация, мотивация, внутренний PR.

Например, стратегия компании «Порше» - это круто, хотя те же 4 колеса и мотор. Но само обладание этим автомобилем делает его владельца принадлежащим к особой касте. Знаковая машина. Вся стратегия компании и продукта построена на создании образа чего-то большего, чем просто продукт. А раз есть такая стратегия, значит, все, что происходит в компании, в том числе и с персоналом, должно ей соответствовать.

2.3. Классификация стратегий организации по типу конкурентной стратегии

Данный подход развивается зарубежными исследователями М.Портером и Армстронгом, которые выделяют 3 основных типа стратегий: стратегия инновации, стратегия повышения качества, стратегия лидерства в издержках. Особенности кадровых стратегий в зависимости от типа конкурентной стратегии представлены в таблице 4.

Таблица 4.
Типы конкурентных стратегий (М. Портер)

Тип конкурентной стратегии	Особенности стратегии управления ЧР
Стратегия инновации	Характеризуется: высокой степенью творчества, долгосрочными перспективами работы, высокой степенью сотрудничества взаимозависимого поведения, терпимостью к риску, адаптивностью к неопределенности и непредсказуемости рынка. По отношению к персоналу включают: виды работ, требующие тесного взаимодействия людей; развитие навыков и овладение смежными специальностями; горизонтальную и вертикальную карьеру; оценка персонала по долгосрочным и групповым достижениям.
Стратегия повышения качества	Характеризуется: достаточно жестким и формализованным описанием бизнес-процессов. Отношение к персоналу основано на принципах социального равенства и гарантиях занятости; высокой степени вовлеченности персонала в решение оперативных вопросов; экстенсивное и непрерывное обучение; оценка персонала в соответствии с качеством выполняемой работы.
Стратегия лидерства в издержках	Характеризуется: направленностью внимания на результаты, особенно на объем продукции; низкую степень терпимости к неприемчивости персонала; относительной краткосрочностью перспектив; умеренным вниманием к качеству продукции. Отношение к персоналу: узкая специализация в соответствии с прописанными должностными инструкциями и формализованным описанием работы; аттестация по результатам трудовой деятельности, минимальное обучение, тщательный мониторинг деятельности персонала.

2.4. Стратегии управления персоналом в жизненном цикле организации

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадии развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и кадровой стратегии в частности.

Обобщенно задачи по управлению персоналом по стадиям жизненного цикла организации приведены в Таблице 5.

Таблица 5.

Стратегии управления ЧР в жизненном цикле организации

	Формирование	Интенсивный рост	Стабилизация	Спад
Характеристика этапа	Зарождение бизнеса. Небольшое количество сотрудников. Неформальная атмосфера. Подбор по знакомству. Управляет собственник	Увеличение численности, появление среднего управленческого звена, расширение бизнеса, выделение зон ответственности подразделений, систематизация бизнес-процессов.	Замедление роста, собственная ниша на рынке, стабильность численности персонала, формализация всех бизнес-процессов, появление филиалов.	Организация отказывается от части деятельности, сворачиваются инвестиционные программы, сокращение численности персонала, жесткий контроль расходов.
Проблемы	Размытые обязанности и ответственность. Низкий профессионализм. Межличностные конфликты. Уход одного сотрудника ведет к сбоям в работе компании в целом.	Отсутствие четкого взаимодействия между подразделениями, непрофессионализм менеджеров из-за быстрого карьерного роста, отсутствие четких критериев оценки труда каждого, снижение управляемости.	Излишняя бюрократизация, отсутствие гибкости, снижение скорости принятия решений, низкая мотивация, отсутствие возможности карьерного роста, борьба между подразделениями, структурные конфликты.	Текущность кадров, низкая мотивация, отсутствие перспектив, напряженная психологическая атмосфера
Подбор и адаптация	Начало конкурсного найма сотрудников. Оценка профессиональной компетенции.	Планирование численности персонала, нормирование, создание программ адаптации новых сотрудников, создание процедуры подбора.	Подбор по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов.	Отсутствуют, либо привлекаются люди с опытом антикризисного управления.
Оценка и аттестация	Не проводится	Аттестация направлена на оценку потенциала	Аттестация и оценка направлена на оценку индивидуальных достижений	Проведение кадрового аудита
Мотивация	Коллективная, по итогам работы компании	Создание схем мотивации для разных подразделений. Мотивация по результатам работы.	Создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада	Сокращение социальных программ, индивидуальный подход к мотивации
Обучение и развитие	Не проводится	Обучение менеджерским навыкам	Стандартизация процесса обучения, создание корпоративных университетов	Освоение смежных профессий, обучение внутренними силами
Внутренний PR	Не выделен	Создание единой команды из «старых» и «новых» сотрудников, широкое информирование о происходящем в компании	Корпоративные мероприятия, повышающие сплоченность коллектива	Широкое информирование о происходящем, привлечение сотрудников к решению проблем организации
Стратегии	Предпринимательская	Динамического роста	Прибыльности	Ликвидационная или Кругооборота

2.5. Классификация стратегий управления ЧР в зависимости от миссии организации

В.И. Герчиковым на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний были определены особенности управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации. Были выделены 6 основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом имеет следующие особенности (Таблица 6):

Таблица 6.
Стратегии управления ЧР и миссия организации

Ведущие компоненты миссии организаций	Особенности кадровой стратегии
Прибыль: на этапе становления или в кризисной ситуации	Работник – ресурс. Минимальное внимание к личности, экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и т.д.
Клиенты: 1. профильный бизнес с ограниченным количеством клиентов; 2. массовый клиент, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, приносящему основной доход	Работник – активный коммуникатор с клиентами. Работа по принципу «Клиент всегда прав». Высокие требования к коммуникативным навыкам и образованию работников при найме, свободный режим работы. Обучение персонала концентрируется на исследованиях рынка, работе с клиентами, особенностях товара (услуг). Основной показатель для оплаты труда – показатели клиентской базы.
Дело: 1.потребительский спрос устойчиво высокий; 2.прочные позиции организации на рынке	Работник – профессионал в данном виде бизнеса. Повышенное внимание к квалификации персонала, проявляющееся во всех функциях управления: при найме, обучении, развитии, оплате труда и т.д.
Работники: Могут быть основой миссии, если организация имеет свою длительную историю, стабильный и надёжный коллектив	Работник – личность, партнер, главный источник эффективности. Организация – единая семья, где приверженность работника компании превалирует над квалификацией
Развитие: Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также компании, занимающейся инновационной деятельностью	Работник – источник и средство развития. Ориентация на постоянные изменения, инновации, приток новых кадров и идей.
Территория: Бизнес организации ограничен определенной территорией; Деятельность направлена на людей, живущих на определенной территории; Ставится задача захвата новых территорий	Большинство работников живут на данной территории. Имеют широкий круг знакомых. Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния компании на другие территории.

2.6. Классификация стратегий управления ЧР в зависимости от способа реализации стратегии внутри организации

Т.Ю.Базаров и Б.Л.Еремин (1998г.), авторы известного учебника по управлению персоналом, считают данный подход основным, исторически сложившимся в развитии менеджмента, и выделяют 4 основных типа кадровой политики организации: пассивную, реактивную, превентивную и активную.

Пассивная кадровая политика возникает тогда, когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство работает чаще всего в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, не анализируя причины и последствия событий.

Реактивная кадровая политика – руководство осуществляет контроль за негативными событиями и конфликтными ситуациями. Предметом специального внимания становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивации к высокопроизводительному труду. Кадровые службы располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи. Основные проблемы возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, при отсутствии средств для влияния на нее. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозировании в потребности в персонале, кадровые службы обладают всем необходимым инструментарием для работы с персоналом. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика заключается в том, что руководство имеет не только долгосрочный прогноз развития, но и обладает достаточными средствами воздействия на ситуацию. Кадровая служба разрабатывает целевые программы развития персонала, влияет на текущую ситуацию и корректирует реализацию целевых программ с учетом развития внешней и внутренней среды организации.

2.7. Стратегии в отношении использования персонала, основанные на философии высшего руководства

Действия людей всегда частично основаны на предположениях, которые они делают, и это особенно касается управления человеческими ресурсами. Самые важные предположения, которые мы делаем (можно ли доверять этим людям, любят ли они работу, могут ли они быть творческими, почему они ведут себя так, а не иначе и как с ними необходимо обращаться), составляют философию управления человеческими ресурсами. Любые, связанные с пер-

соналом, решения, которые менеджер принимает (о людях, которых нанимать, об обеспечении обучения, о льготах, которые предлагают персоналу), в большей или меньшей степени отражают основы философии первого лица организации.

Дуглас Мак Грегор различает два возможных отношения менеджеров к людям, классифицируя их как Теорию X и Теорию Y.

Теория X:

1. Средний человек изначально не любит работать и старается избежать работы любым способом.

2. Из-за того, что люди не любят работать, большинство из них нужно контролировать, корректировать, направлять и пугать наказаниями для того, чтобы они прилагали к работе все усилия.

3. Средний человек предпочитает, чтобы его направляли и старается избегать ответственности.

Другие менеджеры предпочитают строить свои действия, основываясь на теории Y, которая предполагает:

1. Средний человек изначально любит работать.

2. Постоянный контроль и запугивание наказаниями не является единственным возможным способом направить все усилия работников на достижение целей организации.

3. Людей больше стимулируют удовлетворение их первоочередных потребностей, уважение и самореализация.

4. Средний человек, обученный в соответствующих условиях, не только не избегает, а старается нести какую-либо ответственность.

5. Исполнение работы зависит от высокой степени воображения, изобретательности и творческого подхода к решению проблемы.

Рэнсис Ликерт выдвинул предположение, что подобное отношение менеджеров делит организации на два типа, которые имеют Систему 1 и Систему 2. Он говорит, что организация, имеющая Систему 1, обладает такими особенностями:

1. Управление видится как не имеющее никакого уважения или доверия со стороны подчиненных.

2. Основные решения и цели принимаются наверху.

3. Подчиненных заставляют работать при помощи страха, угроз и наказаний.

4. Управление сосредоточено наверху.

Для организации, построенной по теории Y, система 2 организации имеет следующие характеристики:

1. Управление всецело пользуется доверием и уважением со стороны подчиненных.

2. Все решения принимаются широким кругом и децентрализованно.

3. Работники стимулируются участием в процессе принятия решений и вовлечением в него.

4. Имеют место широкие, дружественные отношения между руководством и подчиненными.

5. Существует развитая система ответственности, в которую вовлечены также сотрудники низших уровней.

Немецкие специалисты в области промышленной социологии Керн и Шуманн считают, что выбор стратегии в отношении персонала определяется философией высшего менеджмента, и выделяют 3 основных типа стратегий управления персоналом: тейлоровскую, интегрированную и японскую (1997г.)

Тейлоровская стратегия базируется на идеях Ф.Тейлора. Отношение к человеку соответствует типу человека «Х» в модели Д.Макгрегора. При найме персонала отдается предпочтение менее квалифицированным, но более работоспособным работникам. Перебор в сбыте предприятие решает путем краткосрочных изменений в составе предприятия по принципу «как нанял, так и уволил», отсутствует понятие ценности человеческого капитала. Производится дробление работ до уровня простейших операций, которым вновь принятый персонал быстро обучается. Руководство персоналом заключается в организации работ, жестким контролем за выполнением производственных заданий, наказанием за нарушения. Излишними считаются любые вложения в развитие персонала. Главным мотиватором к труду является материальное вознаграждение в сочетании с жестко заданной нормой производительности. Данная стратегия низводит работника до роли инструмента и приводит к психологической отчужденности персонала.

Интегрированная стратегия соответствует типу человека «У» модели Д.Макгрегора. Политика занятости на предприятии заключается в привлечении высококвалифицированных сотрудников, любящих и умеющих трудиться. Для развития лояльности персонала им предоставляются гарантии долгосрочной занятости. Организация и планирование работ включают самые разнообразные виды деятельности, в полной мере использующие и развивающие трудовой потенциал сотрудников. Особое внимание уделяется инновационной деятельности, развитию и повышению квалификации персонала. Функция оплаты труда является не столько инструментом достижения наибольшей производительности, сколько мерилем сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам.

Японская стратегия – в ее основе лежит опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма – работа в одной организации до достижения пенсионного возраста, интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений, повышение квалификации на рабочем месте и постоянная ротация персонала. В организациях налажена высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы, действует относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы.

2.8. Стратегии реакции на инициативу работников

Стратегия первая – стремление удержать человека в заданных границах, жестко контролировать все его функции, сокрытие информации.

Вторая стратегия, наоборот, поощряет инициативу человека, акцентирует новые организационные возможности, открывающиеся в этом случае, в большей мере дает человеку свободу, позволяет ему быть личностью, а не только функцией организации, предоставляет право человеку становится субъектом, участвовать в управлении организацией.

Реальность такова, что лишь около 10% организаций могут быть отнесены к открытым, то есть позволяющим своим членам иметь необходимую информацию и возможность участвовать в принятии управленческих решений.

Что мешает организациям становиться открытыми?

1. Для того, чтобы привлекать людей к управлению, им надо дать необходимую для принятия решения информацию. А информация в организации – это власть. Добровольно поделиться властью тяжело психологически.

2. Информация, известная многим, с большей вероятностью выйдет за пределы организации, а это в условиях конкуренции опасно.

3. Сложившаяся в обществе статусная культура управления организацией, во многом основанная на манипуляции людьми.

4. Отсутствие технологий по целенаправленному управлению инициативой работников. Такое нововведение изменяет функции менеджера по принятию решений. Вместо того, чтобы самостоятельно принимать решения, менеджер вынужден будет заниматься психологической работой, организовывая других людей уже не как функции, а как равноправных участников управления. Здесь необходимы другие навыки – умение договариваться, разрешать межличностные конфликты, воодушевлять, направлять инициативу в соответствии с поставленными целями, то есть выполнять роль наставника-коуча. При этом размывается распределение ответственности. Эти функции требуют гораздо большего времени на согласования и групповые обсуждения, а в реальности очень часто решения должны приниматься быстро и оперативно.

2.9. Стратегии развития уровня преданности персонала

Увеличение глобальной конкуренции, дерегуляция и технический прогресс обрушили на менеджеров целую лавину различных изменений. В этих условиях успех приходит к тем менеджерам, которые лучше умеют приспосабливаться к переменам, что обычно требует наличия преданных работников.

В преуспевающих фирмах роль производственных рабочих изменилась от пассивного исполнения определенной работы до активного сотрудничества в работе. Эти фирмы культивируют участие, коллективную работу, равную иерархию и большую ответственность каждого работника. В результате лучшие фирмы поняли, что качество и гибкость требуют определенного уровня преданности, ответственности и знаний, которые не могут быть обеспечены за

счет вынужденных или косметических улучшений в политике управления человеческими ресурсами.

Потребность в преданности неуклонно увеличивается, а преданность работников растет все более неуловимо. Несколько факторов влияет на это, но, прежде всего, наиболее серьезный, состоит в том, что стремительное уменьшение размеров компаний и реструктурирование привели к увольнению десятков тысяч людей в последние несколько лет. По опыту и данным исполнительных руководителей многих крупных компаний, известно, что если фирме не приходится увольнять своих менеджеров и уменьшаться в размере, можно ожидать соответствующего уровня преданности. Фирмы сегодня нуждаются в преданности, как никогда раньше, но завоевание ее - все еще трудная задача.

2.10. Модели организационной реальности

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. В этой связи использовались, как минимум, две модели (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникаций и контроля.

Сравнение организации с человеческой личностью

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (таблица 7).

Таблица 7.
Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения работников
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям

Сравнение организации с функционированием мозга

Возможности рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как “функция”, “локализация” и “симптом”, “связь” и “обратная связь”, являющиеся существенными для области управления персоналом.

Аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности.

Различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга — не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в **избыточном количестве**. Это изобилие связей повышает устойчивость и эффективность деятельности организации.

Это явление понятно, если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом.

Отсюда можно сформулировать следующие принципы голографического структурирования организации:

- Воссоздавать целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).
- Создавать множественные связи между частями организации (причем избыточные).
- Развивать одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).
- Создавать условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- 1) действуют на основе неполной информации;
- 2) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- 3) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- 1) подчинение целей организации взаимодействию с внешней средой, в которой живет организация;

2) структура организации представляет собой комплекс взаимосвязанных внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;

3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Изучение противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и реформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Лекция 3: Основные модели кадрового менеджмента

Функции менеджера

3.1. Модели кадрового менеджмента

Индикатором отношения к работникам в организации является в положении кадровой службы, модель кадрового менеджмента.

Выделяют три основные модели кадрового менеджмента:

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низко-квалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как создатель кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное соответствие составляющих кадрового потенциала корпорации. Менеджер по персоналу входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, называемой управлением человеческими ресурсами.

3.2. Особенности традиционных методов управления персоналом

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального

знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. И роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15-20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья модель управления кадрами.

3.3. Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами

Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) кадровая политика включилась в общую бизнес-стратегию деятельности корпорации в целом.

Речь идет об интеграции вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала.

Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

1) организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

2) высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

3) функциональную интеграцию — вариабельность функциональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.), и структурную — адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

3.4. Линейные и кадровые аспекты управления

Все менеджеры в определенном смысле выполняют функции управления персоналом, ведь все они так или иначе вовлечены в такие процессы, как отбор, интервьюирование, оценка и обучение. Многие фирмы имеют отдел кадров с его собственными менеджерами по персоналу. Каковы обязанности менеджеров по персоналу и как эти обязанности согласуются с обязанностями линейных менеджеров в отношении персонала?

За что отвечает линейный менеджер в управлении человеческими ресурсами:

Приводим примерный перечень обязанностей линейных менеджеров, в соответствии с типовой инструкцией, для эффективного управления человеческими ресурсами:

1. Размещение необходимых людей на соответствующих рабочих местах
2. Привлечение в организацию новых работников;
3. Обучение работников новой для них работе;
4. Улучшение качества работы каждого работника;
5. Создание обстановки творческого сотрудничества и развитие добрых взаимоотношений между работниками;
6. Интерпретирование политики и последовательности действий компании;
7. Контроль трудовых затрат;
8. Развитие способностей каждого человека;
9. Создание и поддержание морального климата подразделения;
10. Забота о здоровье и физическом состоянии работников.

В небольших организациях линейные менеджеры могут выполнять все обязанности, связанные с персоналом, без какой либо помощи. Но с ростом организации они нуждаются в помощи, специальных знаниях и советах менеджеров по персоналу, занимающихся человеческими ресурсами.

За что отвечает менеджер по персоналу

Менеджер по персоналу выполняет три основные функции:

1. Линейная функция внутри своего отдела - направление действия людей отдела и работников сферы обслуживания. Другими словами, они имеют линейные полномочия внутри отдела персонала. Менеджеры знают, что директор по персоналу имеет доступ к высшему руководству по всем вопросам, связанным с персоналом. В результате "предложение" директора по персоналу очень часто рассматривается как приказ сверху. Эти полномочия часто имеют большой вес при преодолении трудностей, с которыми руководители сталкиваются при решении проблем, связанных с персоналом.

2. Координационная функция - координирование действий персонала, которое часто называется функциональным контролем .

3. Кадровые (сервисные) функции - обслуживание линейных менеджеров. Эти функции являются "хлебом насущным" менеджера по персоналу и заключаются в помощи при найме, обучении, оценке, вознаграждении, обсуждении, продвижении и увольнении работников. Это также контроль выполнения различных программ льгот (страхование здоровья и от несчастных случаев, увольнение, отпуска и т. д.), помощь линейным менеджерам в оценке и распределении работ и профессиональной безопасности. Менеджер по персоналу также играет важную роль в осуществлении процедур, связанных с жалобами и трудовыми отношениями.

Объединив все эти функции, можно представить большой отдел по управлению человеческими ресурсами. В него входят менеджеры по льготам и компенсациям, специалисты за занятостью и отбором, специалисты по обучению и исполнители по отношениям со служащими, специалисты по технике безопасности и ответственные за производство.

Сотрудничество линейного менеджера и менеджера по управлению персоналом.

Не существует какого-либо четкого разделения ответственности между ними, которое было бы установлено во всех организациях.

Если организация достаточно прогрессивна, чтобы осознать важность воздействия вопросов работы с кадрами на стратегию корпорации, то специалист по работе с кадрами может оказывать влияние даже на уровне совета директоров.

Существенное отличие задач линейного менеджера от задач менеджера по персоналу при работе с людьми – сосредоточенность на вопросах управления группой (отделом, подразделением). Линейный менеджер должен понимать кадровую политику всей организации, но его главной заботой является управление коллективом, которым он непосредственно руководит. Его главная задача - обеспечить, чтобы люди в команде имели соответствующую квалификацию и опыт, возможности обучения, повышающие эффективность их работы, а также чтобы они были мотивированы для реализации всех своих знаний и умений на практике.

Представление о деятельности специалистов по кадрам, как людей, ответственных за все проблемы управления персоналом организации, привело к распространенной ситуации, когда на них стали рассчитывать и при решении мелких, локальных вопросов, которые на самом деле входят в обязанности менеджеров. Сейчас ситуация меняется. Организации понимают, что линейные менеджеры должны участвовать в кадровом комплектовании коллектива, что они ответственны за дисциплину и решение проблем, с которыми сталкиваются их сотрудники.

В идеале разделение обязанностей линейного менеджера и менеджера по управлению персоналом должно отражать различные уровни сосредоточения внимания:

- Если рассматривать вопросы, важные для организации в целом (установление уровней оплаты или внедрение методов поддержания дисциплины), или вопросы, требующие большого опыта (учет тонких моментов законов о труде или интерпретация результатов тестирования), специалист службы персонала сможет сделать более существенный вклад.

- Если суть рассматриваемых вопросов соответствует уровню функционального подразделения (отбор кадров, начальное ознакомление новых сотрудников с обязанностями, профессиональное обучение, мотивация, планирование перспектив обучения и развития), то основной вклад будет за линейным менеджером.

3.5. Функции менеджера

Как инвестировать в потенциал человеческой производительности, как раскрыть таланты работника и мотивировать его на изменения и расширения

его функций? Это основные задачи любого руководителя, и достигаются они с помощью адекватной системы управления.

Еще в 1916 году была написана французским ученым, инженером Анри Файолем гениальная работа «Общее и промышленное управление», в которой он разработал классификацию основных функций и сформулировал важнейшие принципы управления, обосновал необходимость знаний в сфере экономики и управления для представителей различных уровней иерархии.

Анри Файоль структурировал необходимость знаний работников предприятия в инженерно-технической области, экономике и управлении (Таблица 8).

Таблица 8.
Соотношение необходимых знаний на различных уровнях организационной структуры

Уровень	Экономические знания	Знания в области управления	Технические знания
Рабочий	10%	5%	85%
Мастер	25%	15%	60%
Старший мастер	30%	25%	45%
Начальник цеха	40%	30%	30%
Главный инженер	35%	35%	30%
Директор	45%	40%	15%
Генеральный директор	40%	50%	10%

Функции управления – это совокупность действий, часто повторяющихся в процессе управления, имеющих определенную направленность и характер.

На схеме №2 приведены виды операций на предприятии, функции и объекты управления по Файолю.

Схема 2. Функции управления

Административные функции:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. предвидение: планирование и прогнозирование; 2. организация работ; 3. распорядительство; 4. согласование и координирование; 5. контроль; 6. мотивация (вознаграждение) 				
Технические операции: разработка; производство	Коммерческие операции: купля; продажа	Финансовые операции: Поиск источников финансирования; финансовый анализ	Учетные операции: бухгалтерский учет	Страховые операции: охрана имущества; охрана труда

Современные принципы управления:

1. оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении. Это означает распределение полномочий по принятию управленческих

решений соответственно уровню управленческой пирамиды – стратегическое и оперативное управление. Умелое сочетание единоначалия и коллегиальности.

2. оптимальность, экономичность: принятие решений с обязательной оценкой выгодности, экономичности.

3. целенаправленность управления – любое управленческое действие ориентировано на достижение поставленной цели.

4. комплексность – рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.

5. демократизация управления.

Роли менеджера

Выделяют различные уровни управления и в связи с этим существуют различные роли, которые выполняет менеджер в той или иной ситуации.

Основные роли высшего уровня управления, характеристику которых дал Генри Минцберг - профессор менеджмента Мак-Гилльского университета, Канада, напрямую связаны с функциями менеджера:

- межличностные роли;
- информационные;
- связанные с принятием решений.

Межличностные роли приходится выполнять для обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а так же с представителями внешних организаций.

Межличностные роли включают:

- роль главного руководителя;
- роль лидера;
- роль связующего звена, коммуникатора.

Главный руководитель – выполнение обязанностей формального лидера социального и правового характера (представительская функция во внешней среде, социальная защита организации и персонала; принятие ответственных решений).

Лидер выполняет управляющие действия: организация и активизация деятельности предприятия, работы персонала; стимулирование, мотивация; работа с кадрами.

Связующее звено – налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях). Умение и навык «малого разговора».

Информационные роли обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Менеджер оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации.

Информационные роли включают:

- роль приемника информации;

- роль распространителя информации;
- роль представителя.

Приемник информации – менеджер выполняет работу по поиску и получению, обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации (почта, поездки, командировки, различные издания).

Распространитель информации – все полученные данные менеджер должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т.д.)

Представитель – менеджер участвует в заседаниях, передает информацию, необходимую для осуществления внешних контактов; он является экспертом по определенным, конкретным специальным вопросам.

Роли, связанные с принятием решений – это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров.

Роли, связанные с принятием решений:

- ведущего переговоры;
- устраняющего нарушения;
- распределителя ресурсов;
- предпринимателя.

Ведущий переговоры – менеджер выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах, имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью в вопросах, где необходим высокий уровень дипломатичности.

Устраняющий нарушения – менеджер корректирует действия, когда возникают негативные ситуации в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т.д.).

Распределитель ресурсов – принимает самые важные решения по всем видам ресурсов, составляет различные графики, выполняет всевозможные действия, связанные с состоянием и выполнением бюджетов, распределением финансов.

Предприниматель – изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, разрабатывает стратегию и дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.

Таблица 9.

Структура деятельности менеджера

Виды деятельности	Виды работ	Формы работ
Исследовательская Проектная Аналитическая Диагностическая	Организация работ Планирование Коммерческие операции Информационные операции	Методическая Консультационная Руководящая Педагогическая

Аналитико-исследовательская деятельность основана на следующих умениях и навыках:

- оценка перспективности идей;
- умение давать взвешенные оценки;
- анализ хода работ и учет собственных ошибок;
- выявление и оценка внешних и внутренних факторов воздействия;
- многовариантность решений;
- разработка стратегической и тактической деятельности

Коммерческо-экономическая деятельность:

- оценка экономических последствий принимаемых решений;
- выработка новых коммерческих идей;
- расчет и получение прибыли;
- чтение и комментирование баланса предприятия;
- знание предпосылок банкротства;
- оценка финансового состояния предприятия.

Социально-психологическая деятельность:

- умение вызывать обоснованное доверие со стороны подчиненных;
- мотивация труда;
- воспитание подчиненных;
- способность самостоятельно мыслить и действовать;
- принципиальность и убежденность;
- ответственность в принятии решений;
- оценка своих действий с точки зрения этики и морали;
- развитие собственной личности;
- мотивация к развитию подчиненных.

Организационно-управленческая деятельность:

- определение и решение первоочередных задач;
- определение приоритетов развития;
- нахождение нестандартного решения в условиях неопределенности и кризисов;
- способность сориентироваться в сложной ситуации;
- нахождение рациональных решений;
- организация работы исполнителей: распределение заданий и определение ответственности;
- планирование работ.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления — обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации.

3.6. Социально-психологические аспекты управления

Важнейшие социально-психологические аспекты управления:

- Лидерство
- Влияние
- Власть

Лидерство – это способность руководителя быть первым и вести за собой других людей, влиять на них таким образом, чтобы люди *продуктивно* работали на достижение целей организации, достигая высоких результатов. Для успешного лидерства необходимо наличие власти.

Влияние – это способность человека во взаимодействии изменять поведение другого человека. Способы оказания влияния:

- Идейное воздействие – на духовном уровне (уровень ума) – доступ к информации (осознанная вера, убеждение) и сотрудничество (привлечение исполнителей к управлению).
- Насилие и угрозы - на телесно-эмоциональном уровне (уровень эмоций и тела).

Власть – это реальная возможность влиять на поведение людей.

Вид власти – это ее внутренняя суть, основа.

Различают следующие **виды** (разновидности) власти:

1. **Власть силы:** власть, основанная на *принуждении*, влияние на людей, основанное на страхе. Такая власть предусматривает осознание работником (исполнителем) вероятности быть в чем-то ущемленным, наказанным или лишенным возможности удовлетворить какие-либо потребности. Формы власти: рабство; диктатура, банда и т.д.

2. **Власть вознаграждения:** власть, основанная на *вознаграждении* («пряник»): влияние на людей через положительное подкрепление. Это власть, которая позволяет работнику надеяться на вознаграждение и получение возможности удовлетворения каких-либо потребностей, которые может обеспечить влияющий человек. Форма: производственная бригада, торговое представительство.

3. **Власть знаний (компетенции):** экспертная власть – влияние на основе разумной веры, на убеждении. Такая власть основана на осознании работником (исполнителем) того факта, что влияющий человек обладает опытом, специальными знаниями и умеет создавать возможности, благодаря которым может быть удовлетворена какая-либо потребность. Форма власти: научная школа, идеологическое движение, консалтинг.

4. **Власть личности (примера):** эталонная (харизматическая) власть – это влияние с помощью *харизмы* лидера. Это власть, основанная на признании человеком (исполнителем) выдающихся способностей, силы личности влияющего человека (лидера), на вере в предназначение лидера и чувстве общности (Иисус Христос, Жанна д'Арк, Емельян Пугачев и т.д.). Формы власти: освободительное движение, социальное движение.

Харизма – это сила лидерских качеств и способностей, духовно-эмоциональная уникальная сила человека, способная служить образцом для других людей.

Харизматическим личностям присущи следующие особенности:

- При общении с ними создается впечатление, что они излучают энергию и заряжают ею других;
- Обладают привлекательной внешностью и располагающими манерами;
- Демонстрируют независимость характера;
- Отличаются ораторскими талантами;
- Уверенность в себе сочетается со скромностью;
- Достойная и уверенная манера держаться, умение владеть собой и ситуацией
- Служение людям.

Таблица 10.
Характеристика видов власти

Достоинства	Трудности в осуществлении
Власть силы	
Быстрое получение результатов	Высокие затраты на систему контроля исполнения; Подавление творческих начал исполнителей; Низкая производительность труда; Низкое качество продукции и услуг; Высокое психо-эмоциональное сопротивление персонала.
Власть вознаграждения (мотивации)	
Возможность управления результатами труда; Расширение творческих возможностей	Ограничения в ресурсах; Ограниченность психологического влияния материального вознаграждения (существует порог стимулирования)
Власть знаний (компетенций)	
Реалистичность деятельности; Высокая продуктивность; Мобильность; Благоприятный психологический климат; Развитие творческого потенциала сотрудников.	Высокий уровень образования; Необходимость постоянно поддерживать высокий уровень компетенций руководства и персонала; Высокие инвестиции материальных средств и времени в обучение и развитие персонала; Творческая направленность деятельности.
Власть личности	
Взаимопонимание руководства и персонала; Высокая энергетика группы, воодушевленность и активность к действиям.	Зависимость от характеристик личности лидера, особенно его отношения к обществу.
Власть закона	
Простота системы реализации власти; Предсказуемость результатов; Простота принятия решений; Влияние с помощью традиций	Жесткость системы управления, Неспособность быстрой реакции на изменение внешней среды; Власть системы: подчинение личных интересов интересам системы; Необходимость учета национальных традиций страны.

5. **Власть закона**, традиции – это влияние с помощью *законов и традиций* (царь, президент, родители и т.д.). Власть строится на осознании человеком (исполнителем) того, что влияющий человек наделен законными правами приказывать, а он обязан подчиняться. Формы власти: государственная, родительская, власть старшего по возрасту и по званию и т.д.

Стили управления

Стиль управления или руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленных целей.

Выделяют 3 основных стиля руководства: авторитарный; демократический; либеральный.

Таблица 11.
Характеристики стилей управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Разделение полномочий</i>		
Все полномочия сосредоточены в руках руководителя	Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование полномочий	Минимальное участие руководителя в управлении. Максимальная передача полномочий.
<i>Ответственность</i>		
Вся ответственность у руководителя	Ответственность частично разделена с подчиненными	Руководитель стремится минимизировать свою ответственность
<i>Принятие решений</i>		
Руководитель принимает и изменяет решения единолично	Руководитель советуется с подчиненными	Руководитель стремится к коллегиальности в принятии решений
<i>Отношение к самостоятельности подчиненных</i>		
Подавление самостоятельности, полное подчинение	Поощрение самостоятельности и инициативы подчиненных	Предоставление полной самостоятельности
<i>Методы руководства</i>		
Приказание и волевое давление	Убеждение, пример, сотрудничество	Манипуляции: просьбы, уговаривание, запугивание
<i>Контроль</i>		
Постоянный тотальный контроль	Психологическая поддержка процессов; Контроль по результатам	Случайный контроль
<i>Отношение к критике</i>		
Руководитель всегда прав	Прислушивается, делает надлежащие выводы, признает ошибки	Выслушивает, но выводов не делает
<i>Отношение к нововведениям</i>		
Внедрение только своих нововведений	Новатор: оценивает нововведения и на основе экспертизы поддерживает перспективные	Избегает всего нового
<i>Контакты с подчиненными</i>		
Держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с подчиненными, дает и получает информацию. Дух командности.	Испытывает трудности в общении
<i>Самооценка</i>		
Завышенная, противопоставление коллективу	«Психологическое» равенство, основанное на уважительном отношении к людям	Заниженная, часто идет на поводу у коллектива.
<i>Способы принятия решений</i>		
«Я решил»	«Я решил» «Мы посоветовались, и я решил» «Решило большинство» «Решили единогласно»	«Мы посоветовались, и я решил» «Решило большинство»
<i>Продуктивность работы в отсутствие руководителя</i>		
Резко снижается	Остается на прежнем высоком уровне	Улучшается

Лекция 4: Корпоративная стратегия

4.1. Понятия «корпоративная стратегия» и «корпоративная культура»

Корпоративная стратегия – это общая руководящая линия, установка, направленная на достижение целей деятельности компании.

Каждая организация по-разному структурирует среду, оценивает себя по разным критериям при принятии управленческих решений, основываясь на корпоративной культуре.

Каждая организация обладает своей организационной (корпоративной) культурой, существующей на двух уровнях: глубинном, неосознаваемом, и внешнем, в виде сформулированных правил и норм, причем независимо от того, думает о ней руководство или нет.

Одно из самых распространенных определений корпоративной культуры: **«Это то, каким образом мы здесь все делаем».**

Корпоративная культура отражает стиль управления, ценности и этику компании и включает следующие моменты:

1. Убеждения и ценности – это то, что объединяет компанию и ее сотрудников. Например:

- Вера в наилучшее качество выпускаемой продукции;
- Убежденность в стремлении к лидерству на рынке;
- Совершенство разработок компании;
- Ценность творчества;
- Этические стандарты;
- Служение обществу.

2. Нормы – это принятые в данной организации нормы (правила) поведения. Например:

- Уважение полномочий и соблюдение иерархии;
- Методы решения проблем;
- Стиль проведения совещаний;
- Обращение друг к другу;
- Стандарты в одежде;
- Требуемые стандарты исполнения.

3. Стиль деятельности – стиль и манера поведения в организации, чаще всего бессознательно задаваемая стилем и манерой поведения руководителей:

- Политика открытых дверей;
- Авторитарный или демократический стиль управления персоналом;
- Использование поощрений и наказаний;
- Уважение власти;
- Уважение к работникам;
- Способы принятия решений;
- Доступ к информации: открытый или по мере необходимости.

При этом убеждения и ценности существуют в организации чаще всего в неосознаваемом пласте взаимодействий, в «коллективном бессознательном» организации, а нормы и стиль – это внешняя жизнь организации. И то, насколько они соответствуют друг другу и гармоничны, во многом влияет на деятельность компании в целом и на поведение людей в компании.

Управлять культурой организации гораздо сложнее, чем составить правильный балансовый отчет.

Культура определяется прежде всего мыслями и намерениями руководителей компании.

Это общие для всех менеджеров представления о бизнесе, конкуренции и рынках, это могут быть и общие заблуждения.

Культура влияет на выбор механизмов функционирования компании, определяя результаты и влияние на восприятие компании на рынке.

Образ компании формируется преимущественно на основе поведения ее персонала, проявляющийся во взаимодействии с внешней средой: с поставщиками, клиентами, конкурентами, СМИ.

Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм сотрудников превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Культура организации может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание культуры организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, присущих всем членам организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование дан-

ной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно “объективны” организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки и т. п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

4.2. Значение представлений об организации как культурном феномене

Позитивная роль в понимании культуры организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде, показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т. д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Знание культуры организации позволяет также изменять характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и влиять на свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработ-

ка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. Возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

4.3. Значение управления ЧР

При управлении человеческими ресурсами главным элементом организации являются ее сотрудники. Они составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимания эффективности использования человеческих ресурсов.

В исследовании наиболее преуспевающих американских компаниях, проведенном Питерсом и Уотерменом, одним из восьми факторов, общих для всех компаний, была идея "повышения производительности через заботу о людях". Эти компании не рассматривают капиталовложения в производство как основной источник повышения эффективности. Они считают собственных сотрудников наиболее важным фактором, несмотря на то, что люди не могут быть приобретены, списаны со счета или приумножены столь же быстро и просто, как другие активы.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является **четкая формулировка кадровой политики организации**.

Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Культура компании во многом формируется способами, которые менеджеры компании применяют для управления поведением своих сотрудников: системы, организационная структура, обучение, поощрения.

Системы: применение компьютерных систем является одной из широко применяемых способов влияния на поведение людей. Огромные инвестиции в информационные технологии и программное обеспечение обусловлены стремлением сократить издержки и повысить производительность: обеспечение менеджеров самой оперативной информацией позволяет им принимать быстрые и более эффективные решения.

Организационная структура: создание оптимальной организационной структуры компании, соответствующей выбранной стратегии развития.

Обучение проводится в следующих областях: общение с клиентами, управление, межличностное общение, повышение мастерства. Все эти программы направлены на то, чтобы изменить стереотипы деятельности и поведения работников.

Поощрение: изменение систем заработной платы и поощрений также нацелены на переориентацию поведения персонала.

4.4. Изменения корпоративной культуры

Это прежде всего изменения в поведении людей, которые проводятся выбором между двумя основными стратегиями управления персоналом: либо усилением контроля над персоналом, либо предоставлением большей автономии и свободы действий.

Во многих случаях подобные «рычаги перемен» поведения людей работают эффективно. Однако нередко значительные затраты денежных средств и времени не приносят желаемых изменений в поведении работников.

Причина этих неудач часто кроется в следующих моментах:

- неспособность руководства изменить культуру организации;
- несоответствие культуры стратегии организации;
- несоответствие культуры внешней среде бизнеса;
- трудность осознания истинных глубинных убеждений и ценностей.

Чтобы осуществить устойчивые перемены в организации, требуется изменить корпоративную культуру, а для этого в свою очередь требуется достаточно продолжительное время.

Ничто в организации не изменится, пока не изменится поведение сотрудников.

Важнейшие **предпосылки** успешного изменения культуры организации:

1. ясное понимание и видение того, что компания хочет достичь;
2. приверженность переменам и реальное участие в них со стороны высшего руководства;
3. способность управлять ожиданиями людей, терпение и понимание поведения людей;
4. эффективная разъяснительная работа, подчеркивающая роль менеджеров среднего звена и рядовых работников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменных;
5. выделение средств на проведение изменений и переобучение персонала в соответствии с нововведениями.

Важное правило: соответствие слов, поступков и дел руководителей и лидеров.

Помним давно известную истину: «Рыба гниет с головы».

Типология корпоративных культур

Таблица 13.

Типы корпоративных культур

Признаки	Проблемы
Ролевая (бюрократическая) культура	
<p>Большие компании, занимающие твердые позиции на рынке. Все права и обязанности всех сотрудников четко определены и описаны. Люди подбираются в соответствии с должностными инструкциями. Сильное руководство со сложной иерархией. Планы ясные, конкретные, определяются лидером организации. Четкие системы мотивации и контроля.</p>	<p>Отсутствие легкости и гибкости. Подавление инициативы и самостоятельности работников. Инертность к изменениям: тяжело приспособиться и быстро отреагировать на изменения внешней среды</p>
Силовая (личностная) культура	
<p>Во главе организации – сильный харизматичный лидер, чаще всего генеральный директор и собственник в одном лице. Единоначалие. От работников требуется безусловное признание авторитета лидера, лояльность. Личная преданность ценится больше, чем профессионализм. Высокое единение, сплоченность и мобильность коллектива. Высокая роль личных взаимоотношений, поэтому стандартные системы мотивации и вознаграждения не действуют.</p>	<p>Развитие и рост организации зависит от развития ее лидера. Решения принимаются единолично. Большая текучка менеджеров среднего звена.</p>
Предпринимательская (целевая) культура	
<p>Четкая направленность компании на решение целевых задач и на получение прибыли. Большинство сотрудников – эксперты в какой-либо области знаний. Высокая возможность творчества. Структура организации размыта. Ценится свобода и инициатива. Жесткие системы контроля и отчетности.</p>	<p>Отсутствие сплоченного коллектива и лояльности сотрудников компании. Сотрудники быстро уходят из организации при снижении ее прибыльности или неудовлетворенности своих профессиональных интересов.</p>
Личностная (проектная) корпоративная культура	
<p>Встречается редко. Сотрудничество равных партнеров, где присутствие каждого создает нечто новое и ценное. Это объединение профессионалов высокого уровня, которым удобно по каким-то критериям работать вместе без руководителя: аудит, адвокатура, архитектурные бюро и т.д. Цель объединения – удовлетворение личных интересов, личных амбиций.</p>	<p>Носит временный характер. Сильно влияние групповых процессов. Нет системы подчинения, каждый сам по себе.</p>

4.5. Разработка ценностей и стратегии

Основное правило:

Ценности и нормы, сформулированные в корпоративном кодексе, будут действующими в организации, если они отражают реальные, «живые» ценности и нормы, проявляющиеся во взаимодействии сотрудников и составляющие атмосферу компании.

Корпоративный кодекс «выращивается снизу», миссия, цели и ценности формулируются при участии ведущих сотрудников в больших компаниях, а в маленьких (до 60 человек) – с участием всех сотрудников компании на корпоративных тренингах или в процессе текущей работы.

Сам процесс создания корпоративного кодекса способствует командообразованию.

Основной метод работы – это инициация творчества сотрудников.

Стратегия работы над будущим

Александр Александрович Ухтомский, советский физиолог и психолог, писал, что человек видит реальность такой, каковы его доминанты, то есть установки, убеждения, правила жизни. Для развития человека необходимо и возможно преодоление жестких установок, если быть чутким к реальности, объективным, независимо от своих установок и доминант.

Если организация хочет развития и роста, она вместе с лидером проходит 5 фаз, 5 шагов, отвечая на ключевые вопросы.

Первая фаза: ответ на вопрос «Кто мы?», выявляя

1. Традиции
2. Догмы (жесткие установки – «Делать можно только так, и не иначе»)
3. Авторитеты «Наш руководитель желает, чтобы мы именно так работали»
4. Правила взаимодействия, кто берет на себя ответственность
5. Что-то еще по желанию

Вторая фаза: Новшества

1. Насколько желаемы новшества?
2. От кого исходит инициатива?
3. Может ли каждый вносить и развивать новые идеи?
4. Что произойдет тогда? Какое есть противоречие?
5. Можно ли допускать ошибки?
6. В какой мере и в каком качестве будет сделан шаг вперед (скачок, взлет, расширение и т.д.) к обновлению за счет новшества?
7. Какие существуют препятствия?

Третья фаза: Где мы начнем?

Побудить появление предложений, обязательств и создание мотивации к обновлению культуры организации. Выявить идеи и проработать стратегии развития ситуаций, моделирование «Как будет, если это новшество внедрить в жизнь?»

Четвертая фаза: «Что мы изменим на самом деле?»

Сравнить, что есть, с тем, что планируется, и разработать очередность действий по внедрению новшеств

Пятая фаза: Как мы узнаем, чего мы достигли?

Разработать критерии оценки каждого этапа, разработать систему контроля достижений.

4.6. Разработка кадровой стратегии

Важно учитывать три основных фактора, отвечая последовательно на вопросы:

1. **Стратегия бизнеса:** какие люди (именно люди, а не работники) требуются для того, чтобы управлять компанией и вести ее к стратегическим целям?

2. **Стратегия управления персоналом:** Какова общая концепция управления персоналом компании?

3. **Кадровая стратегия:** Какие аспекты первых стратегий следует учесть при организации работы службы персонала?

Какие программы управления персоналом нужно разработать и внедрить, чтобы привлекать, обучать и удерживать работников и успешно конкурировать с другими компаниями?

Иногда отсутствие необходимых человеческих ресурсов подрывает реализацию стратегии бизнеса и в этом случае можно услышать: «Проанализировав ситуацию, мы поняли, что не обладаем необходимыми человеческими ресурсами для достижения заданных показателей роста и прибыли».

Разработка кадровой стратегии состоит из 7 шагов, и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена.

Это важно! Например, управляющий компанией General Electric Джек Уэлч уделял работе с кадрами, в том числе и разработкам кадровой стратегии, до 80% своего рабочего времени.

Участие руководителей высшего звена в разработке кадровой стратегии **гарантирует соблюдение баланса** между менеджерами по персоналу и стратегами компании, столь необходимого для получения эффективных результатов.

Разработка кадровой стратегии

ШАГ 1

- Уясните стратегию вашего бизнеса.
- Проанализируйте информацию о персонале компании и его квалификации.
- Четко выделите основные движущие силы вашего бизнеса. Что это: технологии, сбыт, издержки, новинки, развитие рынка?
- Что ждет компанию в будущем? Рост, увеличение объема издержек, новые конкуренты? Какова роль персонала в решении новых задач?
- Какое влияние оказывают эти факторы на персонал вашей компании?
- Какие навыки понадобятся для реализации новой стратегии?
- В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты компании?
- Если для вашей компании важна разработка новых товаров и услуг, что необходимо для развития соответствующих навыков у сотрудников?

- Если вам важнее технологии, как следует построить процесс управления технологиями? Как повысить квалификацию сотрудников?

ШАГ 2

- Сформулируйте миссию компании или заявления о намерениях применительно к человеческой составляющей вашего бизнеса.
- Как вы собираетесь заинтересовать персонал, какую систему ценностей компании вы предлагаете.
- Избегайте громких слов.

Главное, чтобы реальный процесс осмысления проблем был логически последовательным и открытым. Какой вклад вносят в него ваши сотрудники?

ШАГ 3

- Проведите простую, но исчерпывающую оценку вашей организации. Воспользуйтесь SWOT-анализом компании:

Strengths – сильные стороны

Weaknesses – слабые стороны

Opportunities – благоприятные возможности

Threats – опасности

сильные стороны опасности	сильные стороны благоприятные возможности
слабые стороны опасности	слабые стороны благоприятные возможности

Это несложный, но эффективный метод. Обязательно проверьте верность выводов, сделанных на основе SWOT-анализа. Например, действительно ли у вас налажены ценообразование и дистрибуция?

- Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала компании. Рассмотрите имеющиеся проблемы с квалификацией и потенциальными возможностями работников. Проанализируйте знания в следующих областях:

Руководство проектами;

Информационные технологии и MIS;

Финансы;

Маркетинг;

Продажи;

Исследования и разработки;

Производство;

Дистрибуция;

Управление альянсами совместными предприятиями;

Лицензии;

Юридические вопросы.

- Проведите тщательное исследование внешнего окружения вашего бизнеса и рыночной ситуации. Четко выделите благоприятные возможности и

опасности, относящиеся к персоналу. Какое влияние они могут/будут оказывать на деятельность компании? будут ли ощущаться нехватка квалифицированных работников? Каково в целом влияние новых технологий на уровень занятости?

- На основе этого анализа оцените потенциал службы персонала компании. Проведите SWOT-анализ этого подразделения, детально рассмотрите текущие направления его деятельности, качество работы и компетентность сотрудников. В каких сферах можно отметить их заслуги:

- Отношения с профсоюзами;

- Повышение квалификации персонала;

- Найм новых сотрудников; схемы поощрения новых разработок;

- Отношения сотрудников и репутация компании;

Предоставляемые услуги – расчет зарплаты и администрирование.

ШАГ 4

- После детального анализа персонала и деятельности отдела кадров проведите COPS-анализ:

- С – Culture – культура;

- O – Organization – организация,

- P – People – люди,

- S – Systems – системы управления персоналом.

- Проанализируйте: имеющееся положение дел, желаемое положение дел.

- Определите ключевые позиции компании. Вы можете оказаться перед сложным выбором. Например, действительно ли ваша компания ориентируется на потребителей? Что произойдет, если главным для компании станет не товар, а потребитель? Или если основой культуры компании будут не продажи, а маркетинг? Искать ответ на такие вопросы непросто, поскольку они затрагивают суть компании в прошлом и будущем.

- Насколько эффективно имеющаяся структура компании и должностные обязанности сотрудников обеспечивают реализацию стратегии бизнеса? Возможно, вам необходимо полностью изменить структуру организации? Подобный COPS-анализ поможет определить проблемные зоны.

- Какие расхождения существуют между желаемым и имеющимся положением дел?

- Проведите исчерпывающий анализ 4 основных «измерений (параметров)» компании:

1. структура организации,

2. сотрудники (состав),

3. культура,

4. система управления персоналом.

ШАГ 5

- Вернитесь к стратегии бизнеса и рассмотрите ее с точки зрения SWOT- и COPS-анализов. Постарайтесь понять, насколько реально добиться поставленных стратегических задач при имеющихся в вашем распоряжении кадрах.

- По данным анализов определите важнейшие проблемы персонала, т.е. проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии бизнеса.

- Ранжируйте первоочередные проблемы персонала по степени важности.

- Подумайте, что произойдет, если вы не сможете их решить?

- Помните: вы ведете поиск основной цели и линии развития, к чему следует стремиться компании, если она сконцентрирует силы и средства.

ШАГ 6

- Для каждой первоочередной проблемы четко изложите варианты действий руководства. Создавайте, думайте, творите – не довольствуйтесь очевидным.

- Это важный шаг, поскольку люди часто цепляются за привычное, вместо того, чтобы бросить вызов стереотипам. Подумайте о последствиях тех или иных действий.

- Какие не кадровые методики необходимы для решения найденных проблем?

- Нужно ли улучшить общение, обучение, оплату труда?

- Различные направления деятельности службы персонала дополняют друг друга или, наоборот, мешают?

- Как нововведения отразятся на работе службы персонала?

- Может ли служба персонала обеспечить достижение поставленных целей?

- Надо ли изменить приоритеты руководителей среднего звена?

- После того, как вы проделали весь этот путь, можно выработать общий план и поставить задачи для каждого направления работы службы персонала:

Управление;

Подготовка руководящих кадров;

Совершенствование организационной структуры;

Поощрение;

Поиск и подбор персонала;

Повышение квалификации персонала;

Общение (коммуникации: схемы информационных потоков, схемы распределения ответственности и полномочий).

- Разработайте план действий в отношении первоочередных проблем. Помните, стратегия – это выбор и сосредоточенность. Поставьте четкие цели и сроки решения ключевых задач.

ШАГ 7

- Разработайте систему контроля за выполнением разработанных планов и следите за сроками и оценкой результатов.

Конечная цель разработки кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели не противоречили друг другу в рамках общего бизнес-плана. Кроме того, надо следить за тем, чтобы основные функции службы персонала дополняли друг друга:

Например, системы заработной платы и поощрения составляли единое целое с планами обучения и развития карьеры. Мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование, когда они обнаружат, что компания не способна обеспечить им служебный рост и развитие.

4.7. Система Сбалансированных Показателей

Система Сбалансированных Показателей - сравнительно новая технология стратегического планирования и развития организаций. Balanced ScoreCard разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортон и Робертом Капланом. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: **управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.**

Основания для такого утверждения у профессоров Гарварда были более чем вескими: например, если разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, согласно данным по 3500 американским компаниям в 1978 году составлял 5%, то к 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя на 72%.

Причиной такого разрыва стало постепенное, но неуклонное **увеличение стоимости нематериальных активов - таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация** - в общей стоимости компаний. Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических условий. Неудивительно, что инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

Попытки привести показатели эффективности в соответствие с экономической ситуацией были и до появления BSC, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности. Такие показатели, как EVA, EBITDA, TSR, давали акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией их было явно недостаточно.

На основании полученных данных, Нортон и Капланом была разработана принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившая название Balanced ScoreCard (Система

Сбалансированных показателей, BSC). Первая же публикация разработок двух профессоров получила высочайшую оценку: Harvard Business Review назвал Систему сбалансированных показателей самым значительным вкладом в практику управления за последние 75 лет.

После значительных успехов, достигнутых первыми компаниями, внедрившими технологию Balanced ScoreCard в качестве основного метода управления, использование Системы сбалансированных показателей стало общей тенденцией. В первую очередь, она затронула средние и крупные компании самых различных отраслей.

Десять лет спустя, по данным Bain&Company, Balanced ScoreCard используется половиной компаний из перечня Global 1000.

Журнал Fortune приводит собственные данные: BSC является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. Среди них такие корпорации как Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, и других.

Теперь Balanced ScoreCard активно внедряется и на российских предприятиях (первые прецеденты внедрения BSC в России - компании "ЛУКОЙЛ" и "Северсталь"), а "отцы-основатели" BSC, Д. Нортон и Р. Каплан регулярно посещают Россию, проводя семинары и конференции.

Основные идеи BSC

Компания становится успешной только в том случае, если планомерно развивается. В аспекте управления понятие "планомерное развитие" означает **создание и реализацию стратегических планов.**

На практике исполнение стратегических планов становится самым серьезным испытанием для организации. Масса отдельных мероприятий и действий сотрудников должна быть скоординирована таким образом, чтобы реализовать цели, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. Balanced ScoreCard создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией.

Основной принцип Balanced ScoreCard, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления - управлять можно только тем, что можно измерить.

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

Для каждой компании разрабатывается своя, уникальная система сбалансированных стратегических показателей, соответствующих выбранному направлению развития.

Balanced ScoreCard делает акцент на *нефинансовых показателях* эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддаю-

щиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Таблица 12.

Образец системы сбалансированных показателей

Финансовые показатели	«Человеческие» показатели
Общая стоимость компании	Общее количество сотрудников
Прибыль от человеческого капитала: <i>Это прибыль, поделенная на эквивалент полной занятости (общее количество рабочих часов)</i>	Процент сотрудников с ненормированным рабочим днем. <i>Процент количества рабочих часов сотрудников с ненормированным рабочим днем от количества рабочего времени всех сотрудников</i>
Расходы на человеческий капитал <i>Расходы на зарплату, льготы, потери от отсутствия людей на рабочем месте, текучки и временных работников</i>	Процент непостоянной рабочей силы. <i>Процент количества рабочих часов временных сотрудников от количества рабочего времени всех сотрудников</i>
Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал. <i>Прибыль минус (все операционные расходы минус все расходы на рабочую силу) поделить на все расходы на рабочую силу</i>	Показатель прироста рабочей силы. <i>Количество сотрудников, нанятых на освободившиеся места и на новые позиции, как процент от всей рабочей силы</i>
Добавленная стоимость человеческого капитала <i>Прибыль минус (все операционные расходы минус все расходы на рабочую силу) поделить на общее количество рабочих часов</i>	Показатель убывания рабочей силы <i>Количество добровольных и вынужденных увольнений как процент от общего числа работников</i>
Добавленная экономическая человеческая стоимость. <i>Чистый доход от деятельности после выплаты всех налогов минус расходы на капитал поделить на общее количество рабочих часов</i>	Общий процент прибыли от всех затрат на рабочую силу <i>Все затраты на рабочую силу как процент от общей прибыли</i> Стоимость одного рабочего места
Рыночная стоимость человеческого капитала <i>Рыночная стоимость компании минус балансовая стоимость компании поделить на общее количество рабочих часов</i>	Инвестиции в развитие сотрудников. <i>Расходы на все виды обучения и развития как процент от общей суммы расходов на выплату заработной платы</i>

Авторы Balanced ScoreCard предложили четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

- Финансы ("каково представление о компании у акционеров и инвесторов?");
- Клиенты ("какой компанию видят покупатели ее продуктов?");
- Бизнес-процессы ("какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?");
- Обучение и рост ("какие возможности существуют для роста и развития компании?").

Технологически построение BSC для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями,
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, "точку достижения цели" и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты)
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений.
- "приборные панели" руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

"Приборная панель" менеджера каждого уровня включает те показатели, которыми он оперирует в своей деятельности.

Для топ-менеджера это показатели стоимости компании, эффективности использования капитала, эффективности инвестиций и т.д.

На уровне руководителя производственной единицы - показатели операционных затрат, загрузки мощностей, величины брака и т. п.

Построение BSC осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня организационной структуры.

Согласование целей всех уровней управления организации позволяет сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Следует обратить внимание, что разработка BSC для каждой организации уникальна, требует знаний, умений и навыков управленческой деятельности и высокой квалификации менеджеров компании.

4.8. Миссия, цели и стратегия организации

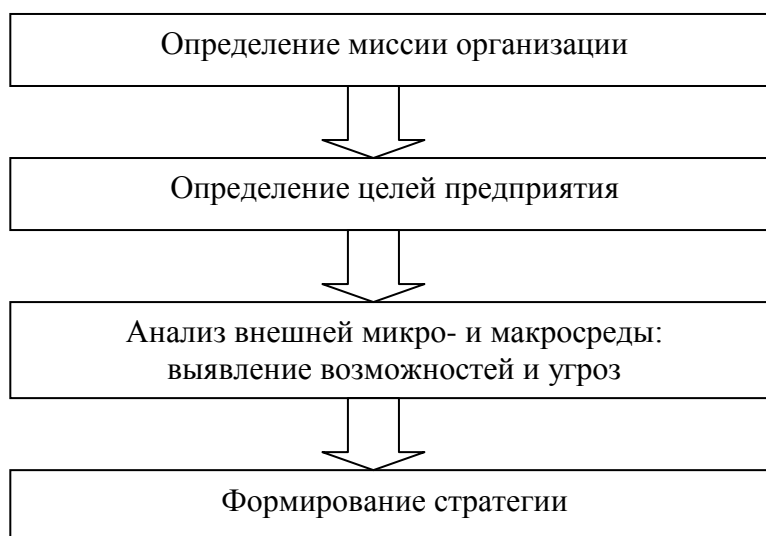
Миссия – это утверждение, выражающее философию и предназначение, «видение», уникальный смысл функционирования организации, общественную полезность ее деятельности. Ответы на вопросы; для чего, зачем, с какой целью.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии позволяет выявить цели и задачи организации и определить стратегию, долгосрочные и краткосрочные перспективы.

Миссия может быть сформулирована в виде:

- Отдельной фразы
- Многостраничного программного текста, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании.

Последовательность определения стратегии предприятия можно представить следующим образом:



Например, миссия компании **XEROX**: Распространение знаний с помощью документов.

IBM: Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий.

ИКЕА: Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.

Цели организации:

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на которые направлена ее деятельность.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности.

Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Классификация целей

1. по времени: долгосрочные (на 5 лет и более); среднесрочные (1-5 лет); краткосрочные (1 год)

2. по функциональным областям: рыночные; производственные; организационные; финансовые.

Создают иерархию целей: цели более низкого уровня выступают средствами для достижения целей более высокого уровня, строят «дерево целей». Иерархия целей играет важную роль, так как она устанавливает «связанность» организации и ориентирует деятельность всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Требования к целям: конкретность, измеримость, ориентация во времени, достижимость, согласованность. Цели корректируются в зависимости от ситуации.

Лекция 5: Систематизация управления ЧР

5.1. Создание системы управления ЧР

Каждый руководитель периодически задает себе следующие вопросы:

- какая система управления персоналом действует в организации,
- какая система нужна в будущем,
- как ее построить, как сделать так, чтобы правила работы были описаны, выполнялись и передавались из года в год,
- каким образом проконтролировать деятельность персонала,
- какие стандарты и подходы в данной области существуют сегодня,
- как оценить эффективность управленческих воздействий.

В производстве стандарты существуют на протяжении многих лет. В менеджменте разработана система сбалансированных показателей. Финансовые руководители могут ориентироваться на GAAP, директора по качеству - на ISO, разработчики программных продуктов - на RUP, UML и пр.

В управлении персоналом мы подобной картины не наблюдаем.

Какой должна быть система стандартов по управлению персоналом и как при минимальных затратах можно ее создать? Для ответа на эти вопросы важно четко понимать реальное положение дел в организации, стадию ее развития (см. Таблица 5 на стр.21).

В развитии организации различают следующие этапы (стадии):

- формирование организации,
- интенсивного роста,
- стабилизации,
- спада, который либо поднимет организацию на новый уровень, либо заставит ее уйти с рынка.

Важно точно поставить диагноз происходящему в компании, суметь отличить кризис от проблем, вызванных экономическим положением в стране, конфликтов конкретных людей, частных просчетов в бизнесе.

Систематизация управления персоналом зависит от стадии развития организации, ее особенностей и общей стратегии развития, от интеграции между уровнями управления организацией:

- топ-менеджмент определяет стратегию развития организации;
- служба управления персоналом разрабатывает в соответствии с общей стратегией стратегию управления персоналом;
- реализуют стратегию управления персоналом линейные менеджеры.

5.2. Основные компоненты системы управления персоналом

Основные компоненты системы управления персоналом представляют собой 5 взаимосвязанных областей, благодаря которым реализуется бизнес-стратегия компании и повышается эффективность работы персонала:

1. профессиональный подбор, привлечение нужного персонала
2. повышение эффективности работы за счет регулярной оценки деятельности

3. создание эффективной системы мотивации и вознаграждения
4. обучение и развитие, планирование кадрового потенциала и формирование кадрового резерва;
5. построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

Систематизация управления персоналом включает в себя выполнение следующих видов работ:

- создание организационной структуры;
- определение социально-психологических характеристик персонала, численности, кадрового состава;
- определение содержания стратегической и оперативной политики управления персоналом;
- создание стандартов деятельности (регламентов).

5.3. Типы организационных структур

Организационная структура разрабатывается на основе стратегии, целей и задач компании.

Важным в этом отношении является тезис о том, что предприятие достигает оптимизации трудовых ресурсов в условиях, когда управление человеческим капиталом — всем потенциалом, заложенным в сотрудниках, — происходит в тесной связи и взаимодействии с основными целями и направлениями развития всего предприятия и его подразделений.

Стадия формирования подразделения любой формы собственности начинается с постановки цели, ради которой оно создается и будет действовать в дальнейшем.

Следующим важным элементом, без которого не может существовать ни одно подразделение, является его структура, предполагающая тип архитектуры или тип команды, степень жесткости или гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между членами команды, а также между командой и руководителем подразделения.

В управленческой практике известны **три типа организационных структур**:

1. Линейная.
2. Функциональная.
3. Адаптивная.

Линейная организационная структура, которая часто называется пирамидальной, бюрократической, — это строго иерархически организованная структура, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием.

В числе преимуществ структур линейного типа следует назвать:

- четкую систему взаимных связей;
- быстроту реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;

- ясно выраженную ответственность руководителя за принятые решения.

Основная проблема таких структур заключается в ограниченности количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т.е. ограниченности диапазона (сферы) контроля.

Функциональная организационная структура.

Эта структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

Преимуществами структуры этого типа являются:

- более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- освобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и вовне ее.

Адаптивная организационная структура.

Структура этого типа — гибкая, способная изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющейся экономической среде.

В свою очередь, выделяются следующие типы адаптивных организационных структур:

- проектная — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;
- матричная — функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующий длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами.

Для матричной структуры характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

Преимуществами матричной организационной структуры являются:

- а) активизация деятельности руководителей за счет создания программных подразделений и резкого увеличения контактов с функциональными подразделениями;

б) гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются в ее сложности, вызванной наложением большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией при отсутствии единоначалия.

При систематизации управления персоналом выделяют ряд типовых вариантов размещения **подразделения службы управления персоналом**, которое зависит от роли и функций службы в общей стратегии предприятия.

1. Подчинение кадровых служб руководителю по администрированию (функционал кадрового делопроизводства).

2. Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации (функционал кадрового делопроизводства и обучения персонала).

3. Структурное подчинение кадровой службы высшему руководству (полный функционал по управлению персоналом).

4. Организационное включение службы по управлению персоналом в высшее руководство организации, наличие в совете директоров директора по персоналу (полный функционал, включая участие в стратегическом планировании).

5.4. Социально-психологические характеристики персонала

Определение: численности, кадрового состава, уровня требуемых компетенций

Определение кадрового состава позволяет выделить категории персонала.

Под категорией персонала понимается совокупность должностей и сотрудников, их занимающих, объединенных по критериям сходного результата работы, сходных условий работы и, как следствие, сходных принципов вознаграждения. В качестве примера в настоящее время выделяют такие типовые категории, как:

- руководители высшего звена,
- средний менеджмент,
- специалисты,
- коммерческий персонал (например, менеджеры по продажам),
- обслуживающий персонал и т.д.

На промышленном предприятии персонал разделяется на 2 группы:

1. промышленно-производственный персонал, в котором выделяют следующие категории: охрана, рабочие, младший обслуживающий персонал, служащие, инженерно-технические работники;

2. непромышленный персонал.

Каждая категория персонала требует особого способа реализации программ управления персоналом по отношению к ней.

5.5. Модели рабочих компетенций

Компетенция – это совокупность индивидуальных характеристик, определяющих качество выполнения работы. Чтобы понять, в какой мере данная

компетенция присутствует у человека, а так же сравнить разных людей между собой, компетенции принято описывать в поведенческих терминах.

Компетенции можно измерить!

Для этого создают модели компетенций, которые используются для всех ситуаций оценки персонала.

Модель компетенции включает в себя описание основополагающих знаний, навыков и способностей, необходимых для выполнения конкретной работы в настоящее время и с учетом перспективы развития компании.

Существует 2 способа создания модели компетенций компании:

1. создается единая модель компетенций для всех сотрудников компании. При этом для каждой должности создается свой идеальный профиль компетенций, имеющий разную степень выраженности отдельных компетенций.

2. создается модель компетенций, имеющая набор общих для всех сотрудников компетенций, к которой добавляются специальные компетенции индивидуально для той или иной должности. Например, для менеджера по персоналу – компетенция «управление конфликтами», для бухгалтерии – «точность в исполнении».

Отличие компетенции от компетентности состоит в том, что компетенции относятся непосредственно к индивиду и проявляются в содержании поведения. Компетентность относится к работе и связана со сложностью задания и результатами работы. Компетенция может быть низкой, а компетентность всегда говорит о высоком уровне профессионализма.

Уровни развития компетенций – это уровни проявления в поведении профессионально важных качеств, описанные в терминах поведения.

Как правило, выделяют **5 уровней развития компетенций**:

А – лидерский уровень – необходим для первых руководителей, принимающих стратегические решения. Руководитель не только сам применяет данные навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию: организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций;

В – сильный уровень – требуется для руководителей среднего уровня. Это особенно высокий уровень развития навыков, способствующих активному влиянию на ситуацию, предвидению и предотвращению негативных событий;

С – базовый уровень – необходимый и достаточный для специалиста-профессионала. Это оптимальный уровень для эффективной работы;

Д – недостаточный уровень - работник частично проявляет требуемые навыки, и у него есть стремление к развитию;

Е – неудовлетворительный уровень – развитие навыка невозможно, так как работник не понимает их важности и не пытается их развивать.

Компетенции должны быть:

1. исчерпывающими – перечень компетенций должен полностью описывать все составляющие рабочей деятельности.

2. дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности.

3. сфокусированными – четкость определения, конкретность.

4. доступность. Универсальность и однозначность формулировки.

5. конкретность.

6. своевременность – должна постоянно обновляться и отражать настоящее и будущие перспективы.

Для выявления и разработки компетенций используют 3 метода:

1. совещание

2. структурированное интервью

3. метод критических инцидентов.

В современной организации в системе управления персоналом можно выделить стратегическое и операционное управление.

5.6. Регламенты управления персоналом

Стратегическое управление персоналом осуществляется с помощью набора программ управления персоналом. Программа в данном контексте - это совокупность постоянно воспроизводимых процессов и процедур. В качестве примера можно привести программу найма, программу обучения, программу вознаграждения и пр.

Цель каждой программы - достижение соответствующих количественных плановых показателей, на основании которых делается заключение о выполнении или невыполнении программы в данный период.

Для каждой программы разрабатывается свой *регламент* - документ, который перечисляет и описывает по порядку этапы (шаги), которые должен предпринимать участник или группа участников для выполнения бизнес-процесса.

"Правильная" система управления персоналом - это набор внедренных регламентов (правил, положений, инструкций), которые определяют ключевые HR-процессы. К таким процессам можно отнести наем, обучение и адаптацию, оценку и системы стимулирования (или мотивации, компенсаций и вознаграждения) и др.

Аналогично любому другому бизнес-процессу, HR-процесс (или процедура) должен соответствовать целям компании, реализовываться ответственными исполнителями и иметь установленные плановые показатели (например, достижение определенного объема прибыли на сотрудника или снижение текучести до необходимой величины).

Регламенты описывают все основные сферы HR-деятельности, иерархически организованные (политика - положение - инструкции - справочники и шаблоны) и основанные на процессуальном подходе (регламентируются процессы, а не функции).

Можно выделить следующую **типовую иерархию корпоративных регламентов**:

- **политика** компании в области управления персоналом. Это регламент высшего уровня, определяющий требования к системе управления персоналом, стратегические цели и задачи в области развития персонала организации, т.е. своего рода техническое задание;

- **положение** о персонале. В нем определяется перечень конкретных требований к системе управления персоналом организации, а также основные требования к программам по управлению персоналом (подбор, адаптация и пр.). Все регламенты следующих уровней строятся на основании положения о персонале;

- **инструкции** (регламенты). В них описывается реализация программ управления персоналом, например инструкции по найму, обучению, вознаграждению персонала. Каждая инструкция описывает выполнение бизнес-процесса по управлению персоналом;

- **приказы и распоряжения**. Это регламенты более низкого уровня. Их назначение - обеспечение реализации программ по управлению персоналом, например приказ о введении в действие корпоративного регламента, приказ о прекращении действия/изменении инструкции и пр.;

- **информационные и справочные материалы**. К ним относятся справочники и шаблоны. Они служат в качестве дополнений к инструкциям, содержат информацию справочного характера и шаблоны документов (приказов, распоряжений, отчетов и пр.), появляющихся в ходе реализации программ, например путеводитель по компании (для кандидатов), шаблон кадрового приказа, описание вакансии и пр.

Как и всякий внедренный и используемый регламент, HR-регламент должен периодически подвергаться аудиту и по его результатам использоваться дальше или модифицироваться. Вся система управления персоналом может быть описана при помощи набора подобных регламентов. Каждому сотруднику предоставляется возможность объективно оценивать собственный труд, руководитель избавляется от необходимости прибегать к своей интуиции, а HR-менеджер получает мощный инструмент в помощь собственной деятельности.

В настоящее время в России успешно применяется не более 4-5 моделей найма и не более 3-4 моделей обучения. Все эти модели уже описаны.

Специалисту остается воспользоваться набором готовых регламентов и стандартов; выбрать правильную модель для каждой категории персонала; учесть специфику компании; внедрить регламент; проводить периодические аудиты.

Например, готовый набор корпоративных регламентов и стандартов, который назван "ЛЕГО Персонал" (по аналогии с конструктором "LEGO") и может быть применен в качестве основы при создании системы управления

персоналом компании. "ЛЕГО Персонал" активно применяется при оказании консультационных услуг компанией HiTech Group с 2004 г.

"ЛЕГО Персонал" - это готовый набор типовых регламентов, которые настраиваются в соответствии с требованиями и спецификой заказчика. Все документы, сформированные по его принципу, создают логичную и стройную систему, описывающую все процессы по управлению персоналом.

Типовые регламенты соответствуют требованиям TQM, т.е. совместимы с ISO, CMM, PMI, "6 Сигма" и др. и не противоречат законодательству Российской Федерации.

Типовой комплект регламентов - это: политика - "Политика компании в сфере управления персоналом"; спецификация (требования к системе) - "Требования к системе управления персоналом"; положения - "Положение о персонале", "Положение о вознаграждении и компенсациях"; инструкции (по всем направлениям HR).

"ЛЕГО Персонал" - это готовая "матрица" шаблонов документов, на основании которой можно начать разработку наиболее актуальных положений и инструкций. Его использование гарантирует, что все документы будут соответствовать общим требованиям и не противоречить один другому.

Внедрение регламентов. Типовой проект начинается с определения требований к системе управления персоналом. На втором этапе работ разрабатываются и внедряются регламенты высокого уровня: "Положение о персонале" и "Политика компании в области управления персоналом", на третьем - положения и инструкции первого приоритета, т.е. наиболее актуальные для компании в настоящее время.

Ориентировочная продолжительность каждого этапа - 1-2 месяца, т.е. в течение одного квартала заказчик получает 3-4 стандарта, которые сразу используются в деятельности компании. Разработка ведется совместно с ее специалистами, чтобы передать им основные принципы и подходы к созданию системы.

Также типовые наборы можно найти на сайте: ***Информационный портал Vetec.Ru Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов предприятий.***

5.7. Система управления информационными потоками

Не менее важен в стратегическом управлении персоналом аспект управления информационными потоками между работодателем и сотрудниками. Для примера можно выделить следующие информационные блоки (потоки):

- а) информация о правилах для сотрудников;
- б) информация об изменении условий работы для группы сотрудников или информация об изменении условий работы для конкретного сотрудника;
- в) конфиденциальная информация.

Правила управления данными информационными потоками также должны быть строго регламентированы и описаны в соответствующих корпоративных стандартах (положениях, инструкциях).

5.8. Операционное управление

К операционному управлению можно отнести административное управление, в котором основной единицей является **кадровое решение**, т.е. решение, принимаемое должностным лицом организации в отношении какого-либо сотрудника (или группы сотрудников): прием на работу, решение об успешном прохождении испытательного срока, увольнение сотрудника, перевод его на другую должность и пр.

Каждое решение принимается на основании определенных данных и вследствие реализации программ управления персоналом. Так, решение об успешном прохождении испытательного срока принимается в рамках программы адаптации персонала (в этом случае существует инструкция или положение об адаптации персонала) или на основании реализации программы подбора персонала.

Пример принятия кадрового решения на основании реализованной программы - это аттестация персонала. В результате проведенной аттестации могут быть приняты следующие кадровые решения:

- увольнение сотрудника вследствие несоответствия занимаемой должности,
- оставление его в прежней должности,
- рекомендации к изменению должности сотрудника,
- рекомендации о направлении его на обучение.

Главная задача разработанных корпоративных стандартов при принятии кадровых решений - максимально формализовать процесс, лишить его "субъективного" фактора (вероятно, многие сотрудники, проходящие аттестацию, опасаются "сведения счетов"). **Вторая задача** - предоставить руководителю, принимающему кадровое решение, максимум объективной информации, выраженной по возможности в **количественных** показателях.

К операционному управлению можно также отнести управление условиями работы сотрудника, которое включает:

- определение должности сотрудника,
- подотчетности,
- функций,
- графика,
- размера оклада и компенсаций и т.д.

Условия работы определяются для различных категорий сотрудников, должностей. Например, для категории менеджмента в организации устанавливается ряд должностей, их подотчетность, продолжительность испытательного срока, оклады, система стимулирования труда и пр., для категории специалистов - другие условия работы.

В операционном управлении также выделяют **управление трудовыми отношениями и документооборотом**.

5.9. Матрица ответственности.

Важная задача в управлении персоналом – четко определить, кто за что отвечает. Именно для этого и применяется инструмент «матрица ответственности» (responsibility matrix).

По своей сути метод очень прост и представляет собой таблицу, где в строках обычно перечисляют работы бизнес-процесса, а в колонках – функции или роли.

Как работы, так и роли можно указывать с разной степенью детализации. Так, можно написать «специалисты компании», а можно расписать всех поименно. На ранних стадиях жизненного цикла организации обычно строят укрупненную матрицу ответственности, на более поздних – детальную.

На пересечениях работ и ролей обозначают, имеет ли отношение данный человек к этой работе, и, если имеет, то какое. В литературе можно встретить множество обозначений, например, такие как «генератор идей». Однако, на наш взгляд, это создает излишнюю путаницу и усложняет применение инструмента. Практика показывает, что достаточно следующих понятий:

- **Ответственный (О).** Для каждой работы обязательно должен быть указан один и только один ответственный.

- **Исполнители (И).** Их может быть несколько, а может быть так, что сам ответственный является и исполнителем. Т.е. в одной ячейке может быть более одного обозначения.

- **Утверждающий (У).** Тот человек, который утверждает некоторый документ (если данная работа связана с созданием документа). Он может быть только один.

- **Согласующий (С).** Тот человек, который участвует в согласовании некоторого документа (если данная работа связана с созданием документа). Их может быть несколько.

Таблица 14.
Матрица ответственности

Работы / Роли	Высшее руководство	Заместители	Старший менеджер	Менеджер	Исполнители
Бизнес-процесс, например:	У	С	С	О, И	И
Разработка должностной инструкции	У	С	С	О, И	И
Выпуск приказа о разработке	У	О, С	С	И	

О – ответственный, У – утверждающий, С – согласовывающий, И – исполнители.

Матрица ответственности может применяться в управлении проектами, в процессном управлении, там ее называют матрицей ответственности по бизнес-процессу.

При описании работы подразделения может строиться матрица ответственности по подразделению, где с одной стороны перечисляют должности, входящие в подразделение, а с другой – функции данного подразделения.

Многие руководители, которые знакомятся с матрицей ответственности на тренингах или во время консалтинговых проектов, считают ее одним из

самых эффективных управленческих инструментов благодаря ее простоте и наглядности. Как сказал один из участников тренинга, руководитель с более чем 10-летним стажем: «Нарисовал в своем подразделении матрицу ответственности – впервые понял, кто чем занимается!»

5.10. Анализ работ

Информация, полученная при анализе работы, используется как основа в различных взаимосвязанных видах деятельности по управлению персоналом:

- набор и отбор. Анализ рабочего места позволяет получить информацию о том, какой вид деятельности соответствует данному рабочему месту и каковы требования, предъявляемые потенциальному работнику. Эта информация, касающаяся описания работы, места и ее спецификации является основой решения менеджера о приеме новых сотрудников;
- компенсации. Менеджеру также требуется четкое понимание того, что является сутью работы, для того чтобы оценить затраты и назначить оплату;
- оценка исполнения подразумевает сравнение реального качества выполнения работы каждым работником с желаемым. Часто именно при анализе работы производственные инженеры и другие эксперты определяют нормы производительности труда и перечень выполняемых работ;
- обучение. Менеджеру также придется использовать информацию, полученную при анализе работы, для разработки программ обучения и повышения квалификации, так как анализ работы и основанное на нем описание работы показывают, какого типа навыки и обучение требуются в данном случае.

Анализ работы также достаточно полезен для обоснования того, чтобы все должностные обязанности, которые должны в действительности выполняться, соответствовали данной конкретной должности.

Этапы анализа работы:

- определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы;
- сбор вспомогательной информации (структура компании, технологические карты и описание работ);
- выбор репрезентативной должности для анализа;
- сбор информации для анализа работы - это непосредственный анализ работы путем сбора информации о рабочей деятельности, требованиях к поведению работника, условиям работы и личным качествам;
- проверка полученной информации
- разработка описания и спецификация работы.

Для сбора данных, необходимых для анализа работы, используется интервью: индивидуальное интервью с каждым работником; групповое интервью с группой работников, выполняющих одни и те же обязанности, и опрос руководящих работников, которые хорошо осведомлены об анализируемой работе.

5.11. Регламенты оперативной деятельности

На основе анализа работ создаются документы, регламентирующие оперативную деятельность.

Существует три основные разновидности таких документов:

- положения о структурных подразделениях,
- регламенты выполнения рабочих операций
- персональные должностные инструкции.

С точки зрения техники написания нет никакой разницы между положениями о подразделениях и регламентами операций. Если какой-то рабочий процесс организован просто, прямолинейно, как конвейер, то его проще описать с помощью специального регламента. Если, напротив, результат зарождается в недрах рабочей группы (структурного подразделения) после плохо формализуемых взаимодействий (вдохновение, творческий акт, мозговой штурм и прочее), то проще воспользоваться шаблоном положения о структурном подразделении. Структура обоих документов останется практически одинаковой, только в регламенте будет акцент на формальных критериях выполнения работы на каждом этапе (при передаче работы и ответственности смежнику), а в положении больше будет сказано об общих целях и задачах подразделения. Что касается персональных должностных инструкций, то они являются просто извлечением, иногда несколько более детализированным, из документов первых двух разновидностей.

Должностная инструкция

Большинство авторов нормативных документов не вполне понимают, что такое должностная инструкция. Не понимают этого и большинство руководителей, заказывающих эти нормативные документы. И руководители, и исполнители склонны недооценивать и одновременно преувеличивать возможности письменных нормативных документов. **Единственное предназначение нормативного документа** – ответить на вопрос исполнителя «Что делать?» перед началом работ и на вопрос руководителя «Кто виноват?» в случае, когда полученный результат не совпал с задуманным.

Назначение должностной инструкции – объяснить подчиненному, что от него требуется. Мотивировать подчиненного к выполнению его должностных обязанностей должностная инструкция не может!

5.12. Кадровое делопроизводство

Кадровое делопроизводство – это отрасль деятельности управления персоналом, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами (формами), отражающими наличие и движение персонала.

Для кадрового делопроизводства существует государственный стандарт «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. ГОСТ Р 51141-98», который устанавливает определения, понятия и термины в области делопроизводства. По своему функциональному назначению кадровое де-

лопроизводство осуществляет связь кадрового документооборота современной организации с требованиями действующего трудового законодательства.

Ведение кадрового делопроизводства является непосредственной обязанностью любого работодателя (предприятия, организации, частного предпринимателя) вне зависимости от формы собственности, количества персонала и финансового оборота.

Регулируя трудовые отношения, кадровые документы содержат информацию, обладающую высокой социальной, коммерческой и юридической значимостью. Соответственно и отношение к ведению кадрового делопроизводства должно быть чрезвычайно серьезным, поскольку от правильности ведения кадрового делопроизводства во многом зависит адекватность регулирования трудовых правоотношений в коллективе и соблюдение работодателем норм права.

Лекция 6: Бизнес-процессы в управлении персоналом (приобретение, содержание, развитие и сохранение человеческого капитала)

6.1. Общая схема бизнес-процесса:

Перед началом действий исполнитель знакомится с требованиями к своей деятельности.

Требования к деятельности как к процессу:

1. наличие ясного, специфического количественного результата процесса
2. знание исполнителями своих функций и последовательности действий
3. достижимость результатов во времени (долго- и кратко-срочные)
4. понимание важности итогов работы, знание последствий
5. наличие ответственных за достижение результатов

Помехи

Первый внешний элемент, вторгающийся в процесс – помехи. Это силы или факторы, которые мешают людям, когда они начинают выполнять задания в рамках процесса.

Это могут быть:

- результаты работы предыдущего подразделения или сотрудника, которые не поступают вовремя, или же они таковы, что с ними невозможно работать далее;
- нечеткие указания;
- ресурсы, неадекватные выполнению задания;
- некорректный процесс, затрудняющий выполнение работы,
- необоснованные ожидания, связанные со скоростью процесса.

Исполнители

Это центральный элемент процесса, человек-исполнитель. От него зависит разница: сможет ли он восполнить слабость процесса и улучшить результаты.

Ключевые вопросы для оценки этого звена:

- Достаточно ли у людей знаний и навыков, чтобы выполнить ожидаемое?
- Способны ли они физически и психологически – с точки зрения состояния здоровья, эмоций и мотиваций?

Обратная связь

Это информация о качестве и количестве проделанной работы:

- Исполнители получают эту информацию от кого-то или вырабатывают сами?
- Информацию о выполнении и люди получают в ходе процесса или после его завершения?
- Достаточно ли, точна, своевременна, понятна и специфична необходимая деловая информация для ускорения соответствующей реакции.

Последствия

После завершения работы наступает очередь последствий, вызванных результатом. Это в основном вознаграждения или наказания.

К этому периоду относятся следующие вопросы:

- Понимают ли люди последствия своей деятельности?
- Справедливо ли и своевременно ли производятся вознаграждения и наказания?

Таким образом, можно видеть, что на всех этапах бизнес-процесса большинство факторов относится к личности, умениям и поведению людей, выполняющих работу.

Важность четкой разработки кадровой стратегии неоспорима, так как малейшие несоответствия, либо изменения внешней ситуации непосредственно влияют на культуру организации, на поведение сотрудников. Наиболее частые индикаторы таких несоответствий приведены в таблице 15.

Таблица 15.
Примеры реальных ситуаций и их последствий

Ситуации	Последствия
Растет время на заполнение рабочих мест	Неудовлетворительная работа службы персонала
Повышается уровень отсутствия сотрудников на рабочих местах	В течение 6 месяцев вырастет текучка кадров
Введение гибкого графика работы и телекоммуникаций	Текучка понизится, число претендентов вырастет
Введение программы бонусов за приглашение претендентов	Качество кандидатов повысится, расходы на найм снизятся
В интервью при увольнении сотрудники ссылаются на плохие отношения с руководителем	Повышение уровня прогулов, снижение рабочей активности сотрудников, затем – рост текучки и недовольство клиентов
Введение программы помощи сотрудникам	Снижение уровня прогулов, повышение активности, снижение расходов на льготы по охране здоровья
Повышение обучения	Повышается внутренний резерв для замены сотрудников, падение текучки кадров
Сокращение бюджета на обучение	Резкое сокращение числа претендентов извне, могут повыситься добровольные увольнения
Постоянная программа работы с ВУЗами	Снижение расходов на найм, повышение качества персонала, увеличение продолжительности среднего срока работы

6.2. Бизнес-процессы по управлению персоналом:

- 1. Приобретение персонала**
- 2. Содержание персонала**
- 3. Развитие персонал**
- 4. Сохранение персонала**

Таблица 16.

Матрица деятельности по управлению персоналом
(Як Фитц-енц, институт Саратоги (Калифорния), 2008)

Показатели для измерений:	Приобретение Поиск, подбор, оценка, найм, подготовка рабочих мест	Содержание Выплата зарплат, компенсация льгот, содержание рабочих мест, обеспечение работ	Развитие Планирование карьеры, обучение, оценка, стимулирование инициативы и творчества	Сохранение Программы помощи, социальные программы, взаимоотношения
Расходы	Расходы на найм одного работника	Общие расходы на рабочую силу как % от общих расходов на деятельность предприятия. Средняя зарплата сотрудников по категориям.	Расходы на одного работника на обучение. Расходы на обучение в % от фонда зарплаты. Расходы на час обучения	Потери от текучки Расходы на оплату льгот, материальной помощи
Время	Время на заполнение рабочего места	Время на получение ответа от результатов. Время на выполнение требований	Общее количество часов обучения. Среднее число часов обучения на сотрудника. Часы обучения на функцию. Часы обучения на группу вакансий.	Текучка на стаж работы в компании, то есть: Средний стаж в компании, на каком году работы чаще увольняются
Количество	Число новых работников Число замещений.	Число претензий потребителей	Число обученных работников	Общий уровень увольнений. % добровольных увольнений сотрудников с нормированным и ненормированным рабочим днем. % увольнений руководителей высшего и среднего звена.
Ошибки	Качество новых сотрудников. Рейтинг нового сотрудника	Количество ошибок в процессе	Приобретенные навыки	Уровень квалификации и компетенций. % увольнений на испытательном сроке и первом году работы.
Реакции (в баллах от 1 до 10)	Удовлетворенность руководителя	Удовлетворенность клиента и сотрудников	Профессионализм сотрудников	Причины текучки

Приобретение персонала – это бизнес-процесс, включающий в себя планирование, поиск, подбор, оценку, найм персонала, подготовку рабочих мест.

Содержание персонала – это бизнес-процесс обеспечения деятельности персонала, включающий организацию оплаты труда и стимулирования пер-

сонала, обеспечение ресурсами для выполнения деятельности, содержание рабочих мест и обеспечение льгот.

Стимулирование персонала проводится с помощью системы мотивации.

Развитие персонала – это самый трудно описываемый бизнес-процесс в управлении персоналом. Развитие персонала – это гораздо шире, чем просто обучение. Это создание системы обучения, включающей в себя кроме непосредственного обучения также планирование карьерного роста, формирование кадрового резерва, проведение регулярной оценки соответствия компетенций сотрудника занимаемой должности.

Сохранение персонала - важный вид деятельности. Стабильный персонал – это снижение издержек на приобретение, первичное обучение, согласование действий и налаживание контактов, на увольнение сотрудников.

В Таблице 16 приведен набор показателей, которые можно использовать для создания системы измерений деятельности по управлению персоналом, проводить расчет эффективности инвестиций в персонал.

6.3. Приобретение персонала

Первое действие после планирования это приобретение человеческого капитала для организации. Это можно сделать с помощью комбинации трех тактик:

- найм,
- аренда (аутсорсинг)
- развитие.

Приоритеты в подборе персонала: прежде всего необходимо проанализировать, что более важно для компании – полное соответствие требованиям по вакансии или точное соблюдение сроков подбора. Наиболее простой способ: определить в системе «Срочно-важно», что означает представить, что будет, если кандидат найдется быстро, но он не будет полностью удовлетворять требованиям вакансии.

Слагаемые успеха в подборе персонала:

- 1. Точный запрос;**
- 2. Планирование мероприятий по привлечению кандидатов;**
- 3. Оценка кандидатов;**
- 4. Организация процедуры подбора внутри компании.**

Точный запрос. Кто именно нужен компании?

Это новая позиция или освободившаяся?

Какую работу компания собирается поручить этому специалисту?

Это работа временная или постоянная?

Каких результатов и через какое время компания от него ожидает?

Кто выполняет эту работу сейчас?

Что вас не устраивает в настоящем положении дел?

Когда специалист должен приступить к работе?

Есть ли для него оборудованное рабочее место?

Если нет, то в какой момент оно появится и сколько это будет стоить компании?

Все эти моменты отражаются в Заявке на подбор, которую подают в отдел персонала линейные менеджеры.

Сбор информации обычно проводит менеджер по персоналу и совместно с линейным менеджером при этом решает:

1. соотносятся ли требования к специалисту с содержанием работы.
2. соотносится ли предлагаемая работа и профессиональная квалификация с рыночной оплатой труда, что особенно важно для новых позиций.

Как составлять анкету-заявку.

Анкета-заявка нужна прежде всего менеджеру по персоналу, так как он несет ответственность за поиск специалиста.

Для поиска необходима информация:

- Внутренняя: название должности, название структурного подразделения, непосредственный руководитель.
- Содержание должности: основной смысл работы, чем придется заниматься и за что отвечать, какие результаты планируется получить от деятельности нового сотрудника, что он принесет в компанию.
- Профессиональные навыки: чем кандидат должен владеть для выполнения работы, наличие опыта работы.
- Условия работы: оплата труда, социальный пакет, режим работы, место работы, командировки, требования к оборудованию рабочего места.
- История вакансии: вновь открытая или замена, причины поиска кандидата, плюсы и минусы предыдущего, когда должен приступить к работе.

Анкету-заявку обязательно требуется утвердить уполномоченным лицом (генеральный директор, директор по персоналу, исполнительный директор). Это важно потому, что позиция должна быть предусмотрена в штатном расписании, ее ведение требует утвердить изменения в штатном расписании и бюджете и согласовать с руководством.

ВАЖНО: понять, что должно измениться в работе отдела с приходом нового сотрудника. Результаты работы нового сотрудника должны быть описаны так, чтобы их можно было оценить и измерить.

Например, для менеджера по продажам:

Количество новых клиентов, объем продаж к концу испытательного срока, количество презентаций для клиентов и т.д.

Заявку надо подавать заранее, чтобы отдел персонала мог составить план подбора специалистов на месяц. Задача отдела персонала – найти специалиста наиболее оптимальным способом, учитывая стоимость подбора и сроки.

В каждой компании есть своя кадровая политика подбора:

- открытые конкурсы вакансий;
- подбор по рекомендациям;
- способ привлечения на руководящие позиции,

- преимущества при найме;
- условия для карьерного роста
- работающие родственники в компании и т.д.

Способы подбора:

Конкурсы

Рекомендации

Услуги кадровых агентств

Хэдхантинг

Служба по трудоустройству

СМИ

Интернет

Работа с ВУЗами

Технология работы по подбору персонала приведена в Таблице 17.

Таблица 17.
Подбор персонала

Действия работодателя	Действия соискателя
Объявление о вакансии Анализ резюме Проверка рекомендаций Рассылка писем с отказом	Резюме
Телефонное интервью	Назначение встречи/отказ от вакансии
Первичное собеседование Мотивация кандидата	Портфолио
Собеседование с менеджером по персоналу	Встреча
Оценка профессиональных навыков	Выполнение задания
Собеседование с будущим руководителем	Встреча
Финальные договоренности. Согласование сроков выхода на работу	

Помните: психологическое тестирование проводится при условии *добровольного* согласия кандидата, и после процедуры психологического тестирования он должен быть ознакомлен с результатами тестирования.

При выявлении мотивации кандидата менеджеру важно выявить следующие моменты:

1. Почему этот человек хочет работать в нашей компании?
2. Какая потребность мотивирующая?
3. При каких обстоятельствах кандидат может уйти из компании, то есть что неприемлемо для данного человека.

Основные мотиваторы людей:

Основные мотиваторы людей:

- Стабильность и определенность
- Материальная мотивация
- Межличностные отношения
- Власть
- Признание и статус.
- Автономность, творчество и рост.

Собеседование

Краткая информация и мнение должностного лица, проводившего первичное интервью (т.е. ваша неформальная оценка кандидата) очень важна. В Приложении 1 приведена форма, по которой Вы сможете оценить соискателя, а в Таблице 18 приведены сведения по влиянию различных видов вопросов на характер взаимодействия с соискателем, которые важно знать для достижения поставленных Вами тактических задач.

Таблица 18.
Влияние различных видов вопросов на уровень контакта с кандидатом

Вид вопроса	Пример	Поведение интервьюера	Действие вопроса
Вопросы, нарушающие контакт			
Закрытый	«Вы знакомы с методами планирования?»	Господствующее	Вынужденный выбор
Ловящий	«Но Вы только что сказали, что...»	Недоверчивое	Нарушение психологического климата беседы
Внушающий	«Вы согласны с тем, что...»	Определяющее	Управление извне, давление, авторитарность
Вопросы, способствующие контакту			
Открытый	«Какие методы планирования Вы предпочитаете?»	Партнерское	Освобождающее
Рефлексивный	«Если я Вас правильно понял, Вы считаете, что...»	Доверяющее	Улучшающее климат беседы
Указывающий направление ответа	«Если резюмировать то, что Вы сказали, вас более всего интересовало...»	Иницилирующее самоопределение	Внутренняя направленность
Вопросы, развивающие контакт			
Углубляющие	«Как Вы думаете, а в связи с чем...»	Заинтересованное	Аналитическое
Конкретизирующие	«А что именно произошло? Конкретнее остановитесь на этом вопросе...»	Уточняющее	Способствующее осознанию
Связывающий	«Как Вам видится наше дальнейшее сотрудничество?»	Обещающее	Протяжка в будущее

Памятка для проведения собеседования:

1. беседуйте с кандидатом лично, особенно если именно вам с ним работать
2. четко осознавать цель беседы и определите тактические задачи: что вы хотите узнать об этом человеке
3. больше слушайте, чем говорите (80/20)
4. предоставьте возможность кандидату задавать вопросы.
5. сделайте сравнительную табличку кандидатов и заполняйте ее сразу после встречи, например:

	Знание рынка	Результаты тестов	Ответственность	Ориентация на результат	Умение вести переговоры	Заинтересованность в работе
Кандидат А						
Кандидат Б						

6.4. Мотивация персонала

Во всех бизнес-процессах по управлению персоналом важнейшим элементом системы является мотивация персонала.

Мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе.

ВАЖНО помнить: Невозможно мотивировать людей насильно.

Система мотивации – это комплекс мероприятий, направленных к внутренним ценностям и потребностям людей, стимулирующих их не только к работе, за которую платят деньги, но и к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Трудности в разработке системы мотивации:

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала.

Многие руководители и собственники считают, что наличие рабочего места уже само по себе является мотивирующим фактором. Тем не менее. Из практики, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой – спустя рукава.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала.

Видимо, это признак, присущий российской культуре: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи.

**Закон образования условного рефлекса человека:
Закрепляется то поведение, на которое обращают внимание**

Влияние страха на человека: страх стимулирует лишь непродолжительное время, потом происходит привыкание, страх притупляется. Человек начинает «выкручиваться», обманывать, искать предлоги и оправдания.

Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из компаний, в которых преобладает принуждение и страх, постепенно уходят креативные и активные сотрудники, остаются пассивные и зависимые, неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

Опасно мотивировать при помощи страха:

- 1. линейных руководителей, которые несут основную профессиональную и коммуникативную нагрузку в компании;**
- 2. менеджеров по продажам.**
- 3. сотрудников, работающих с дорогостоящим оборудованием и материалами.**

3. Не учитываются ожидания сотрудников.

Эта проблема возникает при отсутствии обратной связи от сотрудников при принятии решений по мотивационным программам.

4. Не учитываются интересы сотрудников при поощрении:

форма поощрения не соответствует интересам сотрудника, например, сотрудник ожидает повышения в должности, прикладывает много усилий, а его поощряют премией.

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и его поощрением.

6. Отсутствие системы мотивации как процесса – постоянного к мотивации внимания, получение обратной связи и поддержки. Неустойчивость системы мотивации.

Один из самых сильных демотиваторов: невыполнение обещаний. Особенно свойственно для российской культуры (сила данного слова).

Лучше поощрить без обещаний, чем обещать и не сделать.

7. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации, видах поощрения.

Формы мотивации персонала

Мотивация персонала				
Материальная	Положительная	Внешняя	Общекорпоративная	Самомотивация
Нематериальная	Отрицательная	Внутренняя	Групповая	
			Индивидуальная	

Модели (концепции) мотивации

Модель вознаграждения (или позитивного подкрепления)

Концепция, разработанная L. Jewell, отражает наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением работника.

Существуют простые закономерности:

1. работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются
2. сотрудники избегают действий, которые наказываются
3. работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.

2 группы факторов мотивации – нематериальные и материальные

Внутренние, нематериальные факторы – поощрение внутренних стремлений человека:

- стремление к достижению результата
- интересное содержание труда
- значимость деятельности для общества
- общение с коллегами

Внешние, материальные факторы:

- заработная плата
- карьера
- символы служебного статуса (машина, кабинет, власть и т.д.)
- признание (звания, награды)
- дополнительные льготы.

Выделяют 2 группы сотрудников:

- группа А – работники, для которых важны внутренние факторы вознаграждения.
- Группа В – работники, предпочитающие внешние факторы вознаграждения

Существует также большая группа работников, у которых нельзя четко выявить предпочтения.

Концепция иерархии потребностей А. Maslow

Выделяется иерархия из 5 групп мотивов, при которой более высокая группа мотивов становится актуальной для работника в том случае, если удовлетворены мотивы низшего порядка.

Первая группа: физиологические потребности (питание, здоровье, секс).

Вторая группа: потребность в защите и безопасности

Третья группа: социальные потребности

Четвертая группа: потребность в уважении и самоуважении

Пятая группа: потребность в самовыражении и творчестве.

Эта концепция требует разработки индивидуального подхода к сотрудникам, знания их ожиданий и мотивирующих факторов. Это больше теоретическая, чем практическая модель.

Концепция справедливости

Разработана J. Adams. Эта теория во многом соответствует российскому менталитету. Для большинства россиян принцип справедливости очень важен, и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения.

Многим руководителям известно, что при выполнении одинаковой работы сотрудники сравнивают, сколько денег получил каждый из них.

Когда да сотрудника выполнили одинаковый объем работы, но один из них получил большую зарплату или другие поощрения, второй сочтет, что нарушен принцип справедливости, будет недоволен и заметно снизит свою мотивацию.

Принцип справедливости:

Человек сравнивает собственные результаты и собственные усилия и результаты других и усилия других. Если в итоге человек может поставить знак равенства, он будет считать систему вознаграждений справедливой и проявит высокую мотивацию. Если сравнение работника окажется не в его пользу, мотивация будет снижаться.

Существуют определенные психологические закономерности, позволяющие сделать следующие прогнозы (таблица 19):

Таблица 19.

Прогноз реакции на несправедливую оплату труда

Вид оплаты	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата	Работник будет работать с более низкой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо	При переплате в допустимых размерах работник работает с более высокой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо
Сдельная оплата	Будут производить большее количество продукции более низкого качества, чем те, которым платят справедливо	Будут производить меньшее количество продукции более высокого качества, чем те, которым платят справедливо

Учитывая принцип справедливости, руководству необходимо специально разъяснить, почему одному работнику зарплата повышена, а другому – нет. При этом требуется приводить веские и объективные аргументы в защиту своего решения. И разъяснить, когда и при каких обстоятельствах справедливость будет восстановлена.

Следует иметь в виду, что 25% увольнений по собственному желанию происходят в том случае, если при наличии дисбаланса в оплате и нарушении

принципа справедливости работник не видит позитивных изменений и не получает объяснений от руководства.

Материальная мотивация при помощи заработной платы

Не смотря на то, что заработная плата – основной фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить.

Условия мотивации с помощью зарплаты:

- Непосредственная связь размера оплаты с результатами деятельности
- Значимость зарплаты для работника
- Соблюдение принципа справедливости
- Соответствие зарплаты объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу, опыту работы)
- Своевременность выплаты вознаграждения.

Стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника. Это вполне естественная взаимосвязь, поскольку затраты в процессе труда физических и умственных сил работника должны быть возмещены, иначе человек не сможет при прежних физиологических условиях так же активно участвовать в производственной деятельности. Сумма жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, несет в себе затраты на содержание членов семьи работника, его образование, медицинское обслуживание, повышение профессионального уровня.

Заработная плата – это денежная выплата, регулярно производимая нанимателем работнику за отработанное время, произведенную продукцию, или оказанные услуги или другую конкретную деятельность работника. В условиях рыночных отношений заработная плата как форма стоимости рабочей силы может быть определена как часть объема жизненных средств, которые должен получить работник в обмен на свой труд.

Функции заработной платы:

- Воспроизводственная – обеспечение возможности воспроизводства рабочей силы, основная часть жизненного фонда работников;
- Стимулирующая (мотивационная) – важнейший материальный стимул, направленный на повышение заинтересованности сотрудников в развитии производства или вида деятельности, от которого зависит размер оплаты труда;
- Социальная – реализация **принципа справедливости**;
- Учетно-производственная – отражение *реального* трудового вклада, конечных результатов работы трудового коллектива, мера участия живого труда в процессе образования цены продукта, его доля в совокупных издержках производства.

Под *организацией заработной платы (ОЗП)* понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов (нормирования, грейдирования, премий, доплат и надбавок).

Принципы организации заработной платы:

- Соответствие меры труда мере его оплаты;
- Материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда;
- Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы
- Внутреннее организационное соответствие заработной платы по должностям в зависимости от характера и сложности работ.

Механизм организации заработной платы представляет собой комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать меру труда с мерой его оплаты. Вся работа по организации заработной платы можно разбить на два этапа: разработка и регулирование.

6.5. Грейдирование должностей

Советская система оплаты труда основывалась на присвоении уровней (разрядов) в зависимости от сложности работ и необходимой квалификации. Эта система фиксировалась в тарифно-квалификационных справочниках (ЕКТС) и обеспечивала единую шкалу оплаты труда во всем государстве. Сейчас ЕКТС применяется только для государственных служащих, но сама идея применяется на современных предприятиях различных отраслей. Только количество компенсируемых факторов для современных организаций существенно возросло.

Для оценки позиции должности в общей структуре современного предприятия проводится специальная процедура грейдирования должностей (или гармонизации, внутреннего соответствия, системы оплаты и размера окладов).

Процедура грейдирования нацелена на формирование иерархии ценности должностей, связанной с внутренней структурой компании. Данная технология тесно связана с системой оценки персонала на основе компетенций, так как оценка должностей также происходит через описание квалификационных требований по ряду факторов, что напоминает принципы описания компетенций. Можно довольно легко установить соответствие между факторами оценки должностей и структурой ключевых компетенций предприятия.

Отличие системы оценки должностей от оценки компетенций представлены в Таблице 20.

Таблица 20.

Отличия системы оценки должностей от системы оценки компетенций

Отличия	Система оценки должностей (грейдинг)	Оценка компетенций
Назначение	Формирование иерархии ценности должностей в организационной структуре и определение грейдов	Оценка индивидуальных профессиональных умений и навыков каждого сотрудника
Применение	Определение границ уровня оплаты труда работников в зависимости от грейда	Подбор, аттестация, мотивация

Организация процедуры грейдинга:

На первом этапе, при определении существенных факторов и выявлении их приоритетности, **важно участие первых лиц организации**, детальную разработку измерительных шкал описания должностей для грейдинга проводит служба персонала.

Участие в грейдинге руководителей и специалистов различного уровня обеспечивает соблюдение принципа справедливости.

Шаг 1. Согласование с руководителями организаций списка существенных для вашего предприятия факторов.

Согласно рекомендациям Всемирной организации труда, оценочные факторы могут включать: квалификационные требования, сложность работы, степень свободы принятия решений, управленческую, коммуникативную и физическую нагрузки при работе в данной должности (Таблица 21).

Таблица 21.

Перечень рекомендованных факторов для оценки должностей

Название фактора	Обозначение	Содержание фактора
Квалификация	A	Определяет требования в отношении необходимого уровня образования и профессионального опыта
Сложность процесса работы/цена ошибки	B	Определяет степень сложности выполняемой работы, разнообразие функций. Оценивает уровень аналитических способностей, требуемых должностью
Степень свободы принятия решений	C	Оценивает степень свободы и ответственность принимаемых решений и их влияние на организацию
Управление/развитие персонала	D	Определяет важность должности в сфере управления и развития персонала
Взаимодействие/коммуникации	E	Степень необходимого взаимодействия должности по вертикали и горизонтали
Условия работы/нагрузки	F	Оценивает уровень нагрузок, (физических и/или психических), требуемых при исполнении работ, а также сложность условий работы (вредные факторы, напряженность работы, концентрация внимания и т.д.).

Факторы определяются исходя из стратегических задач компании. Есть компании, которые считают неважным фактор физических нагрузок, и не применяют его в процедуре грейдинга. В других компаниях выделяют

дополнительные факторы, например, фактор творческой реализации (реклама, дизайн), фактор инноваций и т.д.

Для точности определения грейдов количество факторов выбирают более 3.

Существуют уже готовые системы оценки, получившие международное признание, например, система НАУ. Или ЕКТС советских времен.

Шаг 2. Выявление приоритетности факторов.

Каждому из факторов присваивается удельный вес, при этом общая сумма весов равна 100%.

Например, для торговой организации, находящейся на стадии активного внедрения стандартных процедур управления, руководители определили приоритетность факторов следующим образом:

Фактор	Удельный вес
А	15
В	20
С	20
Д	20
Е	13
F	12
Итого	100

Шаг 3. Создание единых измерительных шкал для оценки должностей – проводится службой персонала, которая готовит описания должностей, аналогично описанию уровня компетенций.

Важно помнить: описания должностей индивидуальны для каждой организации и зависят от характера деятельности. Например, наличие высшего образования для продавцов требуется на 4 уровне грейда, а для **IT**-компаний – уже на первом уровне. Поэтому для создания измерительной шкалы требуется детальный анализ бизнес-процессов.

Шаг 4. Балльная оценка должности по факторам.

1. Выделение и описание уровней факторной оценки проводится аналогично описанию компетенций. В Таблице 22 приведен пример описания фактора «Степень свободы принятия решений»

Таблица 22.

Описание фактора «Степень свободы в принятии решений»

Уровень	Описание
0	Нет необходимости принятия решений
1	Принятие стандартных решений из заданного набора в рамках прописанных функциональных инструкций при жестком контроле со стороны руководства
2	Определение оптимальных решений с учетом оперативной ситуации
3	Принятие решений, направленных на реализацию бизнес-целей подразделения в рамках общей стратегии
4	Формирование функциональных политик и процедур для достижения стратегических задач
5	Принятие стратегических решений

2. Создание экспертной комиссии. Оценка должностей экспертами. Экспертная комиссия утверждается приказом генерального директора или уполномоченного им лица и включает представителей различных подразделений и сотрудников различных уровней. Ее состав – не более 10-15 человек. На основании должностных инструкций каждый член комиссии заполняет протокол оценки должности (пример в Таблице 23).

Таблица 23.
Протокол оценки должности «мастер смены производства»

Фактор	Уровень						Удельный вес	Балльное значение
	0	1	2	3	4	5		
А				3			15	45
В			2				20	40
С				3			20	60
Д					4		20	80
Е				3			13	39
Ф				3			12	36
Итого							100	300

3. Подсчет усредненной оценки с учетом мнений всех членов экспертной комиссии: подсчитывается среднее арифметическое оценок всех экспертов, согласовывается и утверждается балльная оценка по каждой из должностей.

Шаг 5. Формирование грейдов.

1. Определение количества грейдов: на основании оценок выделяют 6-10 позиций с близкими результатами оценки важности для организации, например, от 100 до 300 баллов, от 300 до 400 баллов и т.д.)

2. Определение границ грейда: постарайтесь делать приблизительно равные шаги для обозначения границ между грейдами. Можно для удобства ввести и более укрупненные категории персонала, включающие несколько грейдов. Это может быть актуально для разработки системы льгот. Например: специалисты (8-10 грейд); высококвалифицированные специалисты (7-6 грейд), руководители (3-5 грейд); топ-менеджеры (1-2 грейд).

Шаг 6. Определение «вилки» оплаты по грейду проводит служба персонала совместно с экономической службой. Здесь важно определить соотношение между количеством баллов и существующим уровнем оплаты сотрудников. Сформируйте зоны перекрытия уровней оплаты. Рекомендуется, чтобы максимальный уровень оплаты, например, по грейду 3, был выше чем, минимальный уровень оплаты по грейду 2. То есть опытный линейный руководитель со стажем работы 10 лет должен получать зарплату выше, чем молодой специалист, пришедший недавно на должность руководителя отдела.

Гармонизация системы окладов, соответствующая требованиям рынка, тем не менее, не обеспечивает 100%-ной вовлеченности персонала в бизнес-процессы.

Для этого разрабатываются дополнительные системы поощрительных выплат в виде бонусов и премий, начисляемых только при условии выполнения определенных задач или достижения заранее согласованных целей.

Основной принцип доплат таков: чем более сотрудник влияет на доходную часть бизнеса, тем выше переменная составляющая его дохода (Таблица 24).

Таблица 24.

Соотношение постоянной и переменной частей выплат

Категория сотрудника	Степень влияния на получение дохода (1-слабая, 2-средняя, 3 – сильная).	Уровень переменной части по отношению к базовому окладу, %
Менеджер	3	70
	2	50
	1	30
Специалист	3	40
	2	30
	1	20

6.6. Управление по целям

Многие сотрудники говорят, что им нравится работать в компании, если в ней присутствуют порядок и дисциплина, и многие хотят уйти из организации, если в ней царят хаос и непредсказуемость.

Порядок в компании складывается из способности руководства к четкой постановке задач и обеспечения сотрудников ресурсами для их выполнения.

Цель мотивирует при следующих условиях:

1. конкретность формулировки
2. уровень сложности – от среднего до высокого.
3. понятность формулировки и принятие цели сотрудником
4. наличие обратной связи: информация о критериях оценки степени успешности достижения поставленной цели
5. самостоятельность в способах достижения цели, доверие, отсутствие мелочного контроля

Постановку целей можно проводить с помощью системы сбалансированных показателей (BSC).

6.7. Потребности сотрудников и универсальные мотиваторы

Что такое «хорошая работа»?

Американские ученые Бэкингом и Коффман изучали вопрос о том, что делает хороший менеджер при работе с персоналом. В основу их исследования были положены материалы опросов миллиона сотрудников за 25 лет, проинтервьюированных компанией Gallup, занимающейся исследованием

различных аспектов труда. Авторы перелопатили массу данных в поисках ключевых элементов того, что мы называем «хорошей работой».

Результат их труда – 12 вопросов, которые позволяют выявить наиболее важную информацию. Это универсальные мотиваторы, которые для человека важнее, чем заработная плата.

Тест «Горячая дюжина»

1. Знаю ли я точно, чего *ожидают* от меня на рабочем месте?
2. Есть ли у меня *материалы и оборудование*, необходимые для качественного выполнения работы?
3. Есть ли у меня возможность выполнять мою ежедневную работу *наилучшим* образом?
4. Получал ли я *выражение признания* или похвалу за мою работу в течение последних 7 дней?
5. Проявляет ли мой начальник или еще кто-либо на работе *заботу* обо мне как о человеке?
6. *Поощряет* ли кто-либо на работе мое развитие?
7. Принимается ли на работе во внимание *мое мнение*?
8. Дает ли мне миссия/цель компании ощущение важности моей работы?
9. Считают ли коллеги своим долгом выполнять свою работу качественно?
10. Есть ли у меня друзья на работе?
11. Обсуждал ли я с кем-нибудь на работе за последние полгода мои успехи?
12. Есть ли у меня на работе возможность для *обучения и роста*?

В вопросах курсивом выделена главная суть вопроса.

Далее эти 12 вопросов были подразделены на 2 категории (Таблица 25).

Таблица 25.

Распределение вопросов теста «Горячая дюжина» по категориям

Относящиеся к личности	Относящиеся к работе
Признание	Ожидания
Забота	Пригодность к работе
Руководство, воспитание, направление	Важность личного вклада
Учет мнения	Усилия коллег
Дружба	Обеспечение ресурсами
Продвижение вперед	
Рост и развитие	

Обращает внимание, что во всех вопросах, кроме ресурсов, присутствуют коммуникации или взаимодействие между работником и коллегами или его непосредственным начальством. Это свидетельствует о том, что **работа в большей степени относится к сфере человеческого взаимодействия**, чем к решению конкретных задач.

Людям прежде всего важны присущие им таланты и способности, а также навыки, которые они имеют возможность развивать посредством обуче-

ния и наработки опыта. Однако еще важнее их потребность и желание участвовать в социальном взаимодействии на работе.

Рабочее пространство – не то место, где люди должны быть изолированы и сфокусированы только на решении задач производства.

Менеджеру требуется находить золотую середину – например, решение задач через развитие людей и общение.

Счастливый сотрудник работает производительно.

А кто более всего влияет на позитивное настроение персонала? Конечно же, непосредственный руководитель.

Индивидуальность сотрудника и мотивация

Темперамент. Определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течение всей жизни человека. Даже если вы целенаправленно занимаетесь самосовершенствованием, в стрессовой ситуации все равно проявится природный темперамент.

«Чистые» темпераменты встречаются редко, как правило, люди имеют смешанные психотипы, но ведущий темперамент заметно выделяется у каждого человека.

Темперамент проявляется у человека в характеристиках скорости (темпоритмах), интенсивности, выносливости, чувствительности и степени открытости психических (внутренних) и сенсомоторных (поведенческих или внешних) действий.

Скорость (темпоритмы) – это скорость речи, движений, запоминания, восприятия информации, принятия решений.

Интенсивность темперамента проявляется в его эмоциональном строе. Можно выделить напряженных людей с интенсивным внутренним миром и спокойных, расслабленных, с легкой внутренней атмосферой.

Выносливость и чувствительность: физическая выносливость имеет обратную зависимость с чувствительностью: чем более вынослив человек, тем он менее чувствителен и наоборот.

Степень открытости и закрытости человека проявляется в его направленности на внутренний или внешний мир (интроверты и экстраверты).

Особенности темпераментов приведены в Таблице 26.

Условия действия мотивационной среды

Для создания мотивационной среды в компании необходимо реализовать и поддерживать следующие условия:

- Определить результаты, необходимые и полезные для компании.
- Сформулировать понятные для сотрудников критерии оценки их работы.
- Следить за тем, чтобы результаты работы сотрудников, необходимые и полезные для компании, были объективно и однозначно измеримыми, т.е. выраженными в цифрах объема работы и времени продолжительности работы.

Таблица 26.

Темпераменты. Особенности и свойства

Темперамент	Сотрудник	Руководитель	Мотиваторы
Холерик	Самые высокие скорости всех реакций. Активный, энергичный, инициативный. Непоседлив, перепады настроения, быстро думает и принимает решения. В стрессе раздражителен и вспыльчив. Открытый, прямой, общительный, с активным интересом к людям и внешнему миру. Максималист в оценках.	Директивный стиль управления с высоким контролем и критикой в адрес сотрудников, допускающих ошибки. Может вспылить и накричать на подчиненного. Трудоголик, работает в высоком темпе. Быстро анализирует информацию и принимает решения. Говорит быстро и по существу.	Вертикальная карьера; Свобода и Самостоятельность; Интересная интенсивная работа; Конкуренция; Креативная работа; Амбициозные цели. Командировки; Интенсивное общение; Корпоративные знаки отличия. Обучение.
Флегматик	Много знает и умеет, спокойный, рассудительный, недостаточно инициативный. Ориентирован на исполнительскую работу. Требуется много времени для понимания задания и его выполнения. Его требуется контролировать и стимулировать к продвижению цели. Ответственность, надежность, обязательность	Лояльный стиль управления с низким контролем. Предпочитает принимать на работу профессионалов и не вмешиваться в их работу. Часто делегирует полномочия, поскольку хорошо знает, кому и когда следует поручить. Неконфликтный, выдержанный, солидный, терпеливый и внимательный. Консерватор.	Стабильность и надежность компании; Корпоративные традиции; Признание успехов и похвала; Доплаты за стаж и опыт; Регулярность и своевременность зарплата; Удобное место работы; Уважение руководителя.
Меланхолик	Зависимый и ведомый. Нуждается в поддержке. Чувствительный и обидчивый. Эмоциональный «барометр» коллектива, миротворец. Тщательность в работе, страх ошибок. Быстро утомляется.	Редко бывает руководителем. Бережно относится к подчиненным, не кричит, не унижает. Неосознанно легко попадает под влияние подчиненного или неформального лидера.	Стабильная работа; Взаимопонимание и поддержка в коллективе; Доверие со стороны высшего руководства; Отсутствие рисков, конфликтов и хронического стресса.
Сангвиник	Работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности. Любит подшучивать над коллегами. Участвует во всех мероприятиях. Дисциплинирован, приходит и уходит вовремя. К критике относится конструктивно. В работе нравятся новизна. Стратег и политик. Нестабильная мотивация.	Объективный и ситуативный стиль управления: директивный и жесткий в конфликте, мягкий и дипломатичный в обычной обстановке. Умеет общаться «на равных». Технически делегирует задачи подчиненным. Любит учиться. Всегда помнит рабочие цели. Соблюдает иерархию.	Зарплата. Карьера. Инновации. Повышение компетентности. Обучение и развитие. Возможность кредита. Статус. Рабочее место. Корпоративные мероприятия.

- Выяснить степень сложности задач для сотрудников: они не должны быть слишком тяжелыми и слишком легкими.

- Сформировать у сотрудников уверенность в объективной и однозначной оценке их работы.
- Разработать конкретные вознаграждения за высокие результаты сотрудников.
- Виды вознаграждения должны соответствовать ожиданиям сотрудников и быть своевременными.
- Обеспечить широкую информированность сотрудников о системе мотивации в компании.

В Приложении 4 приводится анкета для выявления персональных мотиваторов, а в Приложении 5 – анкета для определения мотивационной среды в компании.

6.8. Нематериальная мотивация

Инструменты нематериальной мотивации:

- Корпоративная культура
- Корпоративный бренд и имидж компании на рынке
- Профессиональное и карьерное развитие
- Признание достижений
- Конкурсы, рейтинги
- Корпоративные мероприятия
- Стиль руководства.

Основу нематериальной мотивации составляет корпоративная культура. Важным инструментом привлечения и удержания сотрудников в компании является известность бренда и имидж компании на рынке. Человеку важно чувствовать свою причастность к глобальному успеху, это порождает чувство гордости и уверенности.

Возможность профессионального и карьерного роста для многих сотрудников является одним из основных критериев выбора работодателя.

6.9. Корпоративное обучение

Цель построения системы обучения – достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников реальным бизнес-задачам компании.

Системное обучение в отличие от разовых мероприятий предусматривает несколько подготовительных этапов:

1. постановка целей обучения в соответствии с планами компании на определенный период.
2. определение структуры персонала и политики обучения в отношении каждой категории.
3. анализ потребности в обучении
4. выбор форм и методов обучения
5. выбор провайдера обучения.

Таблица 27.

Виды и задачи обучения для различных категорий персонала

Категории персонала	Исполнители	Специалисты	Менеджеры	Топ-менеджеры
Цели компании	Стабилизация	Стабилизация и профессиональное развитие	Профессиональное и управленческое развитие	Стратегическое развитие компании
Задачи обучения	Обеспечение непрерывного производственного процесса; Совмещение профессий; Экономия	Внедрение новых технологий; Совершенствование профессиональных навыков; Расширение зон ответственности; Формирование резерва	Оптимизация деятельности подразделений и бизнес-процессов; Создание предпосылок для делегирования полномочий; Формирование резерва для топ-менеджмента	Внедрение новых стратегий; Развитие бизнеса; Развитие организации
Виды обучения				
Долгосрочное обучение	Обучение на рабочем месте; Освоение профессии	Программы повышения квалификации; Второе высшее образование; Сертифицированные курсы	MBA ; Второе высшее образование	MBA для топ-м. ; Коучинг
Краткосрочное обучение	Инструктажи; Курсы повышения квалификации; Стажировки	Стажировки Лекции Семинары Тренинги Конференции		Стажировки Клубы Конференции

В зависимости от целей компании выделяют приоритетные группы для обучения персонала:

- исполнителей обучают с целью обеспечения стабильности компании на рынке и экономии ресурсов.
- Специалистов обучают тогда, когда в компании наблюдается горизонтальный рост, т.е. идет функциональное развитие компании, при появлении новых областей деятельности, но при прежней стратегической линии.
- Менеджеров активно обучают тогда, когда в компании наблюдается вертикальный рост: появляются филиалы, новые звенья в управлении.
- Топ-менеджеры активно обучаются при планах сменить стратегию компании, приступая делать то, что раньше компания не делала.

Таблица 28.
Экспресс-анализ организационной культуры предприятия
(для целей планирования обучения)

Состояние рынка	Стабильный рынок, ясные перспективы развития	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Состояние рынка постоянно меняется
Корпоративная культура	Оптимальная корп. культура, есть миссия и философия компании	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Отсутствие специальной деятельности по формированию корп. культуры
Актуальная ситуация в фирме	Успешная деятельность на рынке и здоровый настрой внутри фирмы	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Наличие в фирме нежелательных настроений: депрессия, разочарование, внутренние конфликты
Количество обучения	Постоянная потребность в обучении большого количества персонала по одной программе	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Обучение проходит периодически в зависимости от накопившихся вопросов, сезонности работ, набора персонала и т.д.
Финансовые приоритеты компании	Оплата расходов на обучение из фонда заработной платы	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Оплата расходов на обучение из затратной части
Приоритеты руководства	Необходимо четкое следование установкам руководства	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Необходимо объективное мнение эксперта о людях и процессах в компании

Отметьте на каждой шкале, где, с вашей точки зрения, находится ваша организация, к какому полюсу она ближе. Посмотрите получившийся «зигзаг» - чем больше он смещен влево – тем более разумно проводить внутрифирменное обучение. Чем больше пунктов смещено вправо – тем более высока потребность во внешних тренерах и обучении.

Аттестация персонала

Аттестация прежде всего позволяет провести аудит персонала компании, оценить, насколько имеющиеся ресурсы персонала компании способны справиться с задачами, стоящими перед компанией. От результатов аттестации зависит дальнейшая политика и тактика в области подбора, обучения, внутреннего позиционирования компании, мотивации.

Цели и задачи аттестации. Аттестация является одним из инструментов управления персоналом. Цель аттестации – индивидуальная оценка деятельности сотрудника.

Аттестация проводится в 3 основных случаях:

1. для регулярной оценки эффективности деятельности всех сотрудников компании.
2. для оценки деятельности сотрудников по окончании испытательного срока.
3. для оценки сотрудников при реорганизациях компаний, в ситуации кардинальных структурных изменений.

Аттестация, направленная на развития компании, выполняет следующие задачи:

1. оценка сотрудников за предыдущий период
2. выявление, постановка и согласование задач на следующий период
3. кадровый аудит
4. выявление потребностей в обучении и развитии
5. определение индивидуальных мотивов сотрудников.

Таблица 29.
Преимущества аттестации

Для компании	Для руководителей	Для сотрудников
Обеспечение реализации стратегии компании квалифицированными кадрами; Оптимизация процесса планирования персонала; Основа для принятия решений при кадровых перемещениях	Ясная и объективная информация о достоинствах и недостатках своих подчиненных; База для принятия обоснованных решений о продвижении и премировании подчиненных; Своевременное выявление молодых сотрудников с высоким потенциалом.	Четкое понимание своей роли и места в компании; Возможность определить и реализовать перспективы своего профессионального и личного роста; Ориентация и видение своей роли внутри компании в будущем.

Система аттестации включает в себя несколько этапов:

1. разработка требований к должности
2. разработка «идеального» профиля должности
3. оценка потенциала сотрудника
4. выявление отклонений от требований
5. определение системы анализа и анализ отклонений
6. составление плана и бюджета обучения
7. формирование кадрового резерва.

При проведении аттестации обычно оценивают 3 параметра:

1. рабочие достижения
2. квалификацию (профессиональные знания, умения, навыки)
3. личностный потенциал.

Методы проведения аттестации:

1. государственный вариант;
2. оценка 360 градусов;
3. ассесмент-центр;
4. оценка «тайный клиент».

Лекция 7: Конфликты

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Вовлечение в конфликт большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив выхода из него.

Таблица 30.
Функции конфликтов

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе.
Сплочение коллектива при конфликте с внешними силами	Представление о конфликтующих сторонах как врагах.
Снятие синдрома покорности у подчиненных	Увлечение процессом конфликта в ущерб работе
Диагностика возможностей оппонентов	Сужение круга делового взаимодействия
Прояснение позиций сторон	Сложный восстановительный период («шлейф конфликта»).

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, методах поведения, уровнях квалификации, образования;
- взаимосвязь заданий, неверное распределение ответственности;
- искажение информации;
- отсутствие четких коммуникаций.

Типы конфликтов:

- конфликт целей, то есть когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- конфликт во взглядах, идеях;
- эмоциональный конфликт – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношений личностей друг к другу.

Уровни конфликтов в организациях:

Внутриличностный конфликт – внутренний конфликт отдельного человека, кризис целей или взглядов.

Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, вовлекает двух или более индивидов. Стороны противостоят друг другу с позиций целей, ценностей или поведения.

Внутригрупповой конфликт – противоречие или столкновение двух или более групп. Как правило, он возникает на профессиональной основе (рабочие и технологи, например), либо на поведенческой (труженики и лентяи) и социальной (управляющие и рабочие). Возможно перерастание внутригруппового конфликта во внутрипроизводственный.

Внутриорганизационный конфликт – различают несколько видов:

- вертикальный (конфликт между уровнями управления);
- горизонтальный (конфликт целей);
- линейно-функциональный (между линейным руководителем и специалистами);
- ролевой (обусловлен несоответствием задания и ролью индивида).

Управление конфликтом

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Различают структурные и межличностные методы.

Структурные методы

1. разъяснение требований к работе – разъяснение, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Обязательно получение обратной связи.

2. координационные и интеграционные механизмы – если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику за принятием решения. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Направить усилия всех участников на достижение общих целей.

4. структура системы вознаграждений – вознаграждения за конструктивное поведение.

Межличностные методы

В практике межличностного конфликта обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации на «интерес к себе» и «интерес к другим».

Матрица конфликта:

<i>Разрешение конфликта силой: выигрыш-проигрыш</i> Высокий интерес к себе Низкий интерес к другим	<i>Разрешение конфликта сотрудничеством: выигрыш-выигрыш</i> Высокий интерес к себе Высокий интерес к другим
<i>Уход от конфликта: проигрыш-проигрыш</i> Низкий интерес к себе Низкий интерес к другим	<i>Разрешение конфликта уступкой: проигрыш для вас - выигрыш</i> Низкий интерес к себе Высокий интерес к другим

В середине матрицы находится пятый вариант разрешения конфликта с помощью компромисса: ситуация *невыигрыш-невыигрыш* (50/50).

Разрешение конфликта сотрудничеством: выигрыш-выигрыш. Сторонники этого стиля:

- рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее прояснить позиции сторон;
- проявляют доверие и откровенность в отношении к другим;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении;
- настроены на конструктивное взаимодействие, идут «навстречу друг другу», ищут взаимоприемлемые варианты.

Лекция 8: HRM-системы

Что такое HRM-системы

HRM-системы предназначены для управления персоналом, но их функциональность шире, чем у систем автоматизации кадровых операций. Продукты этого класса позволяют работать не только с количественными, но и с качественными показателями персонала. Основная их задача — привлечь и удержать ценных для компании специалистов.

Английская аббревиатура «HRM» обозначает «Human Resource Management», что дословно переводится как «управление человеческим ресурсом». Синонимами этого термина в англоязычной литературе являются также «HCM» («Human Capital Management», в переводе — «управление человеческим капиталом») и «WFM» («Work Force Management», по-русски — «управление рабочей силой»). В русскоязычных текстах, как правило, применяется термин «управление персоналом», хотя также встречается «управление трудовыми ресурсами» и «управление человеческим капиталом».

Под HRM-системой понимается автоматизированная комплексная система управления персоналом.

По сравнению с традиционными системами автоматизации кадрового учета и расчета зарплаты HRM-системы обладают расширенной функциональностью. Кроме учетного (кадровый учет, штатное расписание, документооборот, учет рабочего времени и отпусков, пенсионный и военный учет и др.) и расчетного (зарплата, налоговые выплаты, надбавки и вычеты и т. п.) контуров, обрабатывающих количественные данные, подобные системы также включают в себя как таковой HR-контур, предназначенный для работы с качественными показателями персонала.

Кроме этого, существует градация степени использования HR-функций и в зависимости от отраслевой специализации предприятий. По нашим данным, менее всего популярно управление трудовыми ресурсами в производственном секторе экономики, а более всего — в сфере обслуживания. Соответственно, чем ближе основной вид деятельности организации к сфере обслуживания, тем более востребовано расширенное управление персоналом.

Такое распределение спроса на методы и средства управления трудовыми ресурсами обусловлено существенно разным участием затрат на труд в себестоимости продуктов и услуг в разных отраслях. В сфере услуг доля оплаты труда может достигать 70 %-80 % себестоимости готового продукта, тогда как в отечественной промышленности она часто не превышает 13 %-15 %. Таким образом, для промышленных предприятий человеческий капитал не является критичным ресурсом, тогда как в сфере обслуживания это именно так.

Это же наблюдение позволяет сказать, почему полнофункциональные HRM-системы широко распространены в ведущих странах мира и только начинают широко применяться у нас. Очевидно, что в указанных странах большая часть прибавочной стоимости создается в сфере услуг, что и вынуж-

ждает в условиях достаточно жесткой конкуренции оптимизировать расходы на персонал и повышать его эффективность.

Основные задачи HRM-систем

HRM-системы позволяют решить две основных задачи: упорядочить все учетные и расчетные процессы, связанные с персоналом; и снизить потери, связанные с уходом сотрудников. Эффект от решения первой задачи достаточно очевиден и заключается в устранении двойного ввода данных, сведении их в единую базу с возможностью полного анализа и генерации отчетности, исключении появления «мертвых душ», своевременности и корректности расчета и начисления заработной платы, налоговых отчислений и т. п. Но его можно добиться и при помощи обычных систем автоматизации кадрового учета и расчета зарплаты. Важность же решения второй задачи не всегда адекватно оценивается отечественными менеджерами высшего звена. По данным American Management Association, потери, связанные с заменой потерянного компанией сотрудника могут составлять от 30 % до 150 % от его годового оклада, в зависимости от уровня его знаний и навыков. Учитывая, что, по некоторым оценкам, затраты, связанные с персоналом, составляют примерно 36 % от доходов крупных компаний, текучесть кадров оказывается серьезной проблемой, которая может существенно ухудшить показатели общей эффективности организации.

Таким образом, HRM-системы можно, в определенном смысле, назвать «CRM-системами наоборот», привлекающими и удерживающими не покупателей, а собственных сотрудников компаний. Разумеется, методы здесь применяются совершенно иные, но общие подходы схожи.

Функции HRM-системы

Функциональное наполнение современных HRM-систем в России как правило, включает в себя:

- Учетный контур
- Расчетный контур
- HR-контур
- Отчетные функции (распределенные по системе)

Кому и когда необходимо внедрять HRM-систему?

Работающая HRM-система позволяет серьезно сократить число ручных операций по работе с документами, снизить число и повысить точность при расчете заработной платы, налогов и других отчислений, реализовать полноценное управление трудовыми ресурсами и не дать потерять их. Предприятия, для которых это важно, должны внедрять соответствующие программные решения.

Несмотря на относительную зрелость мирового рынка HRM-систем, многие западные компании до сих пор остаются приверженцами «лоскутной» автоматизации, а предлагаемые вендорами комплексные решения зачастую содержат пробелы в функциональности. Переход иностранных компаний к стратегическому управлению трудовыми ресурсами стимулировал развитие

сотрудничества вендоров интегрированных HRM-систем и разработчиков решений best-of-breed, а также поглощения вторых первыми. Активно развивается применение модели «ПО как услуга» и растет роль сектора СМБ.

Анализ реализованной в HRM-системах функциональности позволил разбить их на классы, соответствующие уровню технологического развития продукта и его разработчика. Всего было выделено четыре класса: А, В, С и D. Поставщиками лучших в своих классах зарубежных решений являются SAP, Oracle и Robertson & Blums. Лучшие по функциональности российские HRM-системы разрабатывают «БОСС. Кадровые системы», «Корпорация Галактика» и «Компас».

Что касается функционального наполнения современных HRM-систем, то сегодня (в России) оно, как правило, включает в себя:

Учетный контур

- ведение организационной структуры предприятия;
- составление и ведение штатного расписания;
- ведение учетных карточек сотрудников;
- кадровый документооборот;
- пенсионный учет;
- военный учет;
- табельный учет;
- учет больничных;
- учет командировок;
- учет отпусков и отсутствия;
- учет различных видов стажа.

Расчетный контур

- расчет заработной платы;
- расчет командировочных расходов;
- расчет начислений и удержаний;
- оформление и расчет нарядов на выполнение работ;

HR-контур

- управление кадровым бюджетом;
- ведение "профилей компетенций" сотрудников;
- управление мотивацией персонала;
- планирование использования персонала;
- управление данными кандидатов для найма;
- управление квалификационными требованиями и системой аттестации;
- управление обучением и переподготовкой;
- дистанционное обучение;
- анализ эффективности персонала;
- управление оценкой персонала;
- анализ соответствия сотрудников занимаемым должностям;
- моделирование и оптимизация штатного расписания;
- "информационное самообслуживание" сотрудников;

Отчетные функции (распределенные по системе)

- формирование регламентированной отчетной документации для контрольных органов (в т.ч. для ее сдачи в электронном виде);
 - формирование регламентированной отчетности для управляющей компании холдинга;
 - формирование регламентированной внутрифирменной отчетности;
- формирование различных статистических отчетов для менеджмента и HR-специалистов.

Приложение 1

Оценка соискателя

Для заполнения этой формы обведите подходящую (Вашему, по возможности объективному, мнению о кандидате) цифру в каждой строчке. Посчитайте общую оценку, максимальный балл равен 60, минимальный — 12. Оптимальный балл получится, если кандидат набрал не больше трех троек при условии, что остальные отметки 4 и 5.

При оценке не путайте внешний вид со стоимостью одежды и личным вкусом кандидата, в графе внешний вид имеется в виду аккуратность прически, адекватный макияж и маникюр (если перед вами женщина), чистая, опрятная, подходящая случаю одежда, ненавязчивость аксессуаров. Кроме тембра голоса, нужно обращать внимание на темп речи, возможные дефекты звукопроизношения, словарный запас, использование жаргонных слов. В графе физического состояния особо внимательно оценивайте женщин и пожилых людей. Также следует отличать качества, необходимые при поступлении на работу, от тех, которые могут быть достаточно быстро приобретены в процессе адаптации на рабочем месте (критичность условий).

ВНЕШНИЙ ВИД

1. Неопрятный
2. Небрежность в одежде
3. Опрятный
4. Уделяет особое внимание своему внешнему виду
5. Безупречный

ГОЛОС

1. Резкий, раздражающий
2. Невнятный
3. Приятный

4. Ясный, понятный
5. Экспрессивный, энергичный

ФИЗИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ

1. Неприятная, нездоровая внешность
2. Неэнергичный, апатичный
3. Хорошая физическая форма, приятная внешность
4. Бодрый, энергичный
5. Очень энергичный, в отличной форме

ПОВЕДЕНИЕ

1. Нервный, напряженный
2. Манерный, расхлябанный, недисциплинированный
3. Стеснительный, смущенный
4. Спокойный, адекватный
5. Необычайно выдержанный

ОПЫТ РАБОТЫ, ОБРАЗОВАНИЕ

1. Не соответствуют должности
2. Не соответствуют, но полезны
3. Соответствуют
4. Выше требуемого или продолжает учиться, повышать уровень
5. Особо подходящие

УВЕРЕННОСТЬ

1. Застенчивый, неуверенный

Приложение 2

Тест «Темперамент»

В каждой группе, состоящей из 4 высказываний, найдите одно, которое больше всего подходит к вам. Отметьте его знаком +. После окончания работы в ключе теста подсчитайте количество + по каждому столбику.

1.

А. мое настроение часто меняется, меня легко можно вывести из себя.

Б. У меня почти всегда веселое, жизнерадостное настроение, которое обычно передается окружающим.

В. У меня обычно ровное настроение, меня трудно вывести из равновесия.

Г. У меня плохое настроение, я редко улыбаюсь и шучу.

2.

А. Я – активный человек, но мои движения спокойные и плавные.

Б. Мои движения, жесты и речь замедленные, обычно я говорю тихим голосом.

В. Я быстро двигаюсь, у меня торопливая речь, иногда начинаю суетиться.

Г. Мои движения, жесты и речь – замедленные, я – сдержанный человек, у меня ровный и сильный голос.

3.

А. при неудачах я обычно продолжаю работать, упорно двигаясь к цели, но искать новые подходы не люблю.

Б. При неудачах я бросаю работу или начинаю искать другие подходы.

В. При неудачах долго переживаю, волнуюсь, не могу продолжать работу.

Г. Быстро забываю о неудачах и продолжаю работу.

4.

А. Я быстро утомляюсь, люблю мечтать и фантазировать.

Б. Могу долго и напряженно работать, стараюсь все доделать до конца.

В. Предпочитаю работу, в которой можно достичь успеха.

Г. Я берусь за выполнение любой работы, часто проявляю инициативу.

5.

А. Обычно я бурно реагирую на замечания, спорю, оправдываюсь.

Б. Замечания выслушиваю спокойно, спорить не люблю, но могу повторить одну и ту же ошибку.

В. Внимательно выслушиваю замечания, ошибки сразу исправляю.

Г. тяжело воспринимаю любые замечания, нервничаю, переживаю, но спорить не люблю.

6.

А. Перед тем, как приступить к делу, продумываю все заранее, тщательно планирую и рассчитываю.

Б. При возникновении затруднений в работе легко перестраиваюсь на достижение других целей.

В. Обычно сразу приступаю к делу, не задумываясь, что будет потом.

Г. Перед началом работы испытываю колебания и нерешительность, при неудаче могу все бросить.

7.

А. Долго раздумываю и размышляю перед тем, как принять решение.

Б. Попав в трудное положение, способен на импульсивный, необдуманый поступок.

В. Из-за своей медлительности часто затрудняюсь найти выход из положения.

Г. Обычно я быстро нахожу выход из затруднительного положения.

8.

А. В общении проявляю мягкость, тактичность и деликатность.

Б. В общении проявляю активность, стремлюсь всех расшевелить, не люблю однообразия.

В. В одиночестве чувствую себя хорошо, не ищу встречи с людьми.

Г. Постоянно стремлюсь к контактам с людьми, в одиночестве чувствую себя плохо.

9.

А. Бурно переживаю обиды и огорчения, но быстро все забываю.

Б. Обиды и огорчения переживаю глубоко и помню долго, но внешне это не проявляется.

В. Долго не могу забыть обиды и огорчения.

Г. Легко переношу обиды и огорчения, все быстро забываю.

10.

А. Люблю шутки, юмор, розыгрыши, не обижаюсь, если кто-то подшучивает над мной.

Б. Люблю и ценю юмор и шутки, но в розыгрышах предпочитаю не участвовать.

В. Люблю подшучивать над окружающими, часто не задумываюсь, приятно им это или нет.

Г. Редко шучу, часто обижаюсь на чью-то шутку.

Ключ к тесту:

	1	2	3	4
1.	А	Б	В	Г
2.	В	А	Г	Б
3.	Б	Г	А	В
4.	В	Г	Б	А
5.	А	В	Б	Г
6.	В	Б	А	Г
7.	Б	Г	В	А
8.	Г	Б	В	А
9.	А	Г	Б	В
10.	А	В	Б	Г

Оценка и интерпретации к тесту:

Баллы: количество ответов со знаком +.

При подсчете баллов следует учитывать, что в сумме они должны быть равны 10.

Ключ: 1 столбик – холерик, 2 – сангвиник, 3 – флегматик, 4 – меланхолик.

Интерпретация:

При сумме баллов от 0 до 2 темпераментные свойства не проявляются;

От 3 до 4 – темпераментные свойства на среднем уровне;

От 5 до 7 - темпераментные свойства заметно проявляются и могут доминировать;

От 8 до 10 - темпераментные свойства сильно выражены.

Приложение 3

Тест «Роли в группе»

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо разделить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению.

1. Внесите баллы в таблицу ответов №1.

№	Утверждение	Балл
1.	Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:	
А	Я быстро нахожу новые возможности	
Б	Я могу хорошо работать со множеством людей	
В	У меня много новых идей	
Г	Я помогаю другим людям выдвигать их идеи	
Д	Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа	
Е	Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам	
Ж	В привычной обстановке я работаю быстро	
З	У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия	
2.	У меня есть недостатки в групповой работе, возможно это потому, что:	
А	Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено	
Б	Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной	
В	У меня есть слабость много говорить самому	
Г	Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег	
Д	Если мне нужно что-то достичь, я бываю авторитарен	
Е	Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе	
Ж	Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе	
З	Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится	
3.	Когда я включен в работу с другими:	
А	Я влияю на людей, не подавляя их	
Б	Я очень внимателен, так как ошибок из-за небрежности быть не может	
В	Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель	
Г	У меня всегда есть оригинальные идеи	
Д	Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах	
Е	Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям	
Ж	Окружающим нравится моя холодная рассудительность	
З	Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена	
4.	В групповой работе для меня характерно, что:	
А	Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег	
Б	Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства	
В	У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения	
Г	Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие	
Д	У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное	

Е	Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства	
Ж	Я готов устанавливать контакты и вне группы	
З	Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо	
5.	Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:	
А	Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор	
Б	Мне нравится находить практические решения проблемы	
В	Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших отношений	
Г	Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений	
Д	У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое	
Е	Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы	
Ж	Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач	
З	Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности	
6.	Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:	
А	Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не разработаю свою линию поведения	
Б	Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен	
В	Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы	
Г	Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика	
Д	Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели	
Е	Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям	
Ж	Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется	
З	Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели	
7.	Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:	
А	Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс	
Б	Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции	
В	Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство	
Г	Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня	
Д	Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели	
Е	Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум	
Ж	Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу	
З	Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения	

Таблица №1. Ответы на вопросы теста «Роли в группе»

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

2. По таблице-ключу посчитайте набранное количество баллов ПО КАЖДОМУ СТОЛБЦУ.

Таблица-ключ

Роли: Вопросы	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

3. Выделите те столбцы-роли, по которым набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще всего выполняете в группе.

Характеристика ролей в команде:

I - Председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип личности: спокойный, стабильный. Нуждается в высокомотивированной группе.

II - Формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип личности: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II - два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – Генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип личности: нестандартная, оригинальная. Нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV - Оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «заземляет», возвращает к реальности. Тип личности: волевой, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – Организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, решительный. Тип личности: волевой, нуждается в предложениях и идеях.

VI – Организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы. Свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность. Тип личности: эмпативный, коммуникабельный, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – Исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип личности: напористый экстраверт, нуждается в свободе действий.

VIII – Завершитель (специалист, исполнитель). Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Приложение 4

Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

1. Проранжируйте по 10-балльной системы факторы, которые могут повысить Вашу эффективность.

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Работа в подчинении авторитетного руководителя.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
- Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении

актуальных проблем компании.

- Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.
- Возможность видеть результаты своего труда.

2. Проранжируйте по 10-балльной системы факторы, которые, по Вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.
- Миссия и ценности компании.
- Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.
- Работа в сплоченной команде.
- Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.).
- Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология, рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений).
- Позитивная атмосфера в компании (подразделении), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся.
- Красивый, престижный офис компании.

3. Напишите, какие другие условия работы являются для Вас важными:

Ф.И.О. _____

Должность _____

Образование _____

Общий стаж работы _____

Стаж работы в нашей компании _____

Подразделение, в котором Вы работаете _____

Спасибо за Ваши ответы!

Приложение 5

Анкетирование с целью оценки мотивационной среды в компании

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании. Ответьте, пожалуйста, на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от «0 баллов» - «полностью не соответствуют» до «10 баллов» - «полностью соответствуют».

1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Вознаграждения соответствуют результатам труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Вознаграждения являются своевременными	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Достижения ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Если Вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество:

Рекомендуемая литература

1. Адаир Д. Эффективная мотивация. Учебное пособие. - Издательство "Эксмо-Пресс". 2003.
2. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. – М, Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2004.
3. Иванова Светлана. Искусство подбора персонала. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера. Учебное пособие. - Издательство "Олимп-Бизнес". 2001.
5. Кови Стивен. Главное внимание главным вещам. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Лукичева Л.И. Управление организацией. Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2007.
7. Льюис Д. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. Учебное пособие. - Изд-во "Питер". 2004.
8. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. Учебное пособие. - Издательство "МарТ". 2003.
9. Панкратов В.Н. Защита от психологического манипулирования. – М. Психотерапия, 2008.
10. Пирсон Барри, Томас Нил. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
11. Самоукина Наталья. Эффективная мотивация персонала. - М.. СПб, Издательство «Вершина», 2008.
12. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005.
13. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетенции. – СПб.: Речь, 2004.
14. Стивен П.Роббинс. Правда об управлении персоналом. - М: Издательство "Вильямс", 2003.
15. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - М.: Изд-во "Вершина", 2003.
16. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – М.: АСТ, Мн.: Харвест, 2007.
17. Уэлч Джек. Джек. Самая суть. – М.: АСТ. «Транзиткнига», 2004.
18. Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. М., СПб, Издательство Вершина, 2008.

Сорокина Евгения Николаевна

Конспект лекций по курсу:

«УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ»

Для слушателей Президентской программы
подготовки управленческих кадров

Подписано в печать 03.02.2010 г. Печать- XEROX
Формат 60×84 1/8. Усл. печ.л. 14,13.

Тираж ... экз.

Отпечатано в типографии АлтГТУ им.И.И. Ползунова
г. Барнаул, пр. Ленина, 46