

И.К. Макарова

Управление человеческими ресурсами

Уроки эффективного HR-менеджмента



| Издательский дом **ДЕЛО** |

Ирина Макарова

**Управление человеческими
ресурсами. Уроки
эффективного HR-менеджмента**

«РАНХиГС»

2015

Макарова И. К.

Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова — «РАНХиГС», 2015

Рассматривается управление людьми в современной организации, освещаются передовые персонал-технологии по важнейшим направлениям кадрового менеджмента: стратегия управления человеческими ресурсами, подбор и адаптация работников, оценка результативности их труда, управление мотивацией персонала и корпоративной культурой. Систематизирован обширный практический материал. Для студентов, изучающих менеджмент, слушателей программ MBA, руководителей и специалистов кадровых служб.

УДК 65.01

ББК 65.05

Содержание

Введение	6
Урок 1. Современная концепция управления человеческими ресурсами	8
Урок 2. Система управления человеческими ресурсами	25
Урок 3. Стратегия управления человеческими ресурсами	43
Урок 4. Формирование человеческих ресурсов	59
Конец ознакомительного фрагмента.	78

Ирина Камильевна Макарова

Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации



Введение

Российский менеджмент переживает сегодня сложное время. Возрастающие масштабы модернизации российской экономики, глобализация общества, динамичность изменений, угроза кризисов предъявляют более высокие требования к отечественным менеджерам, требуя от них способности не только принимать грамотные управленческие решения в условиях риска и неопределенности, но и влиять на своих подчиненных, управлять собой, развивать эффективные деловые отношения с людьми. Руководителей справедливо делят на три основные группы: тех, кто наблюдает за происходящим; тех, кто заставляет обстоятельства работать на себя, и тех, кто вообще не понимает, что в мире происходит.

Считается доказанным, что успех деятельности руководителя определяется не столько его профессиональными знаниями, сколько личными качествами, способностью воодушевлять и побуждать подчиненных к достижению поставленных целей. Действительно, можно иметь хорошее университетское образование, дипломы MBA, знать технологию производства и бизнес-процессов, но, не обладая такими свойствами характера, как решительность, воля, целеустремленность, ответственность, не уметь достигать успешного результата.

Учитывая широкое распространение в настоящее время литературы на тему управления персоналом, написание еще одной книги было бы для автора рискованным мероприятием. Поэтому данная книга, по авторскому замыслу, должна отличаться от других. Она не академический учебник и не краткий справочник. Это, скорее, своеобразная книга полезных советов, рекомендаций, так как она содержит ответы на жизненно важные вопросы, возникшие в последние несколько лет у российских менеджеров, слушателей программ MBA, Президентской программы подготовки управленческих кадров в процессе их обсуждения с автором как преподавателем и консультантом в области управления человеческими ресурсами.

В связи с этим она необычна по методике и методологии. Ее главная цель не просто описать принципы и функции управления человеческими ресурсами, а попытаться раскрыть эффективные технологии управления людьми в современных деловых организациях применительно к реальной российской практике. Стремясь уйти от традиционной формы изложения материала, автором выбрана форма уроков, тематика которых отражает наиболее важные составляющие успеха кадрового менеджмента.

Урок 1. Современная концепция управления человеческими ресурсами.

Урок 2. Система управления человеческими ресурсами.

Урок 3. Стратегия управления человеческими ресурсами.

Урок 4. Формирование человеческих ресурсов.

Урок 5. Использование человеческих ресурсов.

Урок 6. Развитие человеческих ресурсов.

Урок 7. Удержание человеческих ресурсов в организации.

Каждый урок начинается с изложения целей, реализация которых в ходе усвоения предложенного материала поможет читателю приобрести или развить конкретные управленческие компетенции. Книга завершается обобщающими разделами «Практикум», «Список литературы» и «Глоссарий», где даны ключевые понятия и термины кадрового менеджмента.

Конечно, никакая книга не в состоянии дать готовые рецепты успешной управленческой деятельности. Но, как известно, каждая книга расширяет знания человека, предоставляет ему возможность превратить их в эффективные действия. Надеюсь, что и данная книга,

в которой обобщен мировой и отечественный опыт в области управления человеческими ресурсами, окажется полезной не только слушателям МВА и магистратуры, но и всем, кто планирует карьеру руководителя, стремится стать успешным менеджером.

Урок 1. Современная концепция управления человеческими ресурсами

У фирмы есть всего два вида основных ресурсов: ресурсы знаний, т. е. обученные работники, и деньги. Эти ресурсы обладают – или должны обладать-огромнейшим влиянием. Что в действительности отличает сильную фирму от слабой, так это прежде всего квалификация ее персонала, его знания, мотивация и направленность.
П. Друкер

Цели

- Дать комплексное представление об эволюции **урока** и современных тенденциях управления человеческими ресурсами.
- Раскрыть сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
- Развить системное конструктивное управленческое мышление, позволяющее анализировать и оценивать проблемы кадрового менеджмента в современных условиях.

Выдвижение людей в центр экономической системы расширяет представление о том, что профессиональные знания, опыт, творческие, предпринимательские способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организаций в рыночной среде, и, следовательно, требует кардинальных изменений в управлении трудовыми отношениями. За последние годы сфера кадрового менеджмента в российских организациях заметно преобразилась: на смену традиционным отделам кадров пришли службы по управлению персоналом, HR-департаменты. Однако нередки случаи, когда внешние инспекторы по кадрам и менеджеры по персоналу вдруг просят называть их по-новому – «менеджер ЧР» (менеджер по человеческим ресурсам), даже не представляя, что стоит за этой аббревиатурой.

Поэтому в начале урока уточним содержание используемых в отечественной практике понятий «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», по сути определяющих названия управленческих концепций, которые в современных организациях отражаются в кадровой политике, в кадровом менеджменте.

Как известно, *концепция управления* — это комплекс ключевых положений (принципов), дающих целостное представление о содержании и приоритетах управленческой деятельности, определяющих практику ее реализации в конкретных условиях; это своеобразная управленческая философия организации, ее установки и потребности в совершенствовании менеджмента.

В концепции управления проявляется взаимодействие науки и практики управления. По мере развития производства и общества, научных исследований в области управления вносятся коррективы в прежние концептуальные модели. Так формируется новая управленческая концепция, отвечающая на запросы хозяйственной практики. Действительно, в XX в. произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества и отражающая различия в подходах к работникам (табл. 1).

В начале XX в. развивалась *технократическая концепция* (в советской хозяйственной практике получившая название «управление кадрами»), в которой вместо человека как личности рассматривается его трудовая функция. Другими словами, работник – это физическая единица рабочей силы, не требующая к себе индивидуального подхода и отношения. В советские времена существовал термин «кадры», характеризовавший не качества отдельно

взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные функции (рис. 1).

Таблица 1. Эволюция кадрового менеджмента

Годы	Концепция	Функция работника
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Работник – субъект трудовых отношений, личность
80–90-е гг. XX в. – начало XXI в.	Управление человеческими ресурсами	Работник – ключевой, стратегический ресурс организации

После Второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, его участия в прибыли. Именно с 1950-1960-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция управления персоналом. В новой концепции, где работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий (рис. 2).

Система управления персоналом уже охватывает решение широкого круга управленческих задач: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, обучение сотрудников, разрешение трудовых споров и др. Но службы по управлению персоналом, как правило, играют в организациях роль сервисной службы, являясь функциональными подразделениями, а затраты на персонал рассматриваются как издержки, которые надо планировать в оперативном и среднесрочном периодах (рис. 3).

В 70-80-е гг. XX в., когда экономику развитых стран охватили структурные изменения под воздействием научно-технического прогресса, появляется новое понятие «человеческий капитал» (рис. 4).

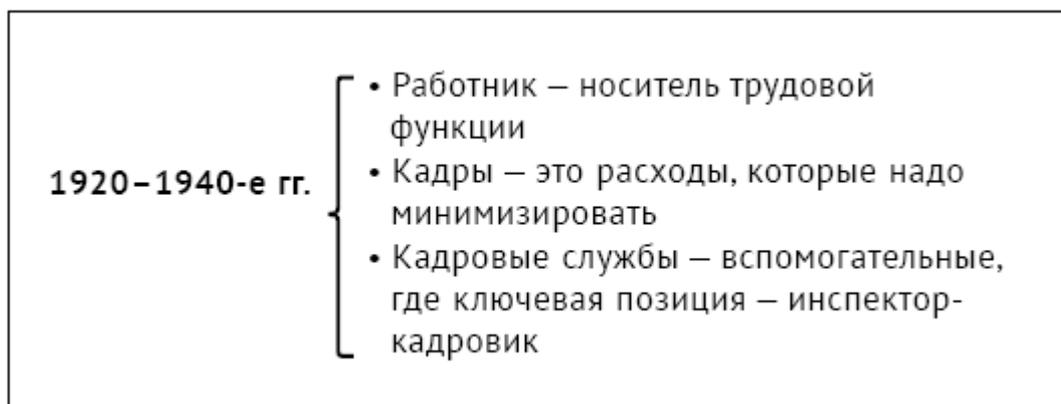


Рис. 1. Концепция управления кадрами

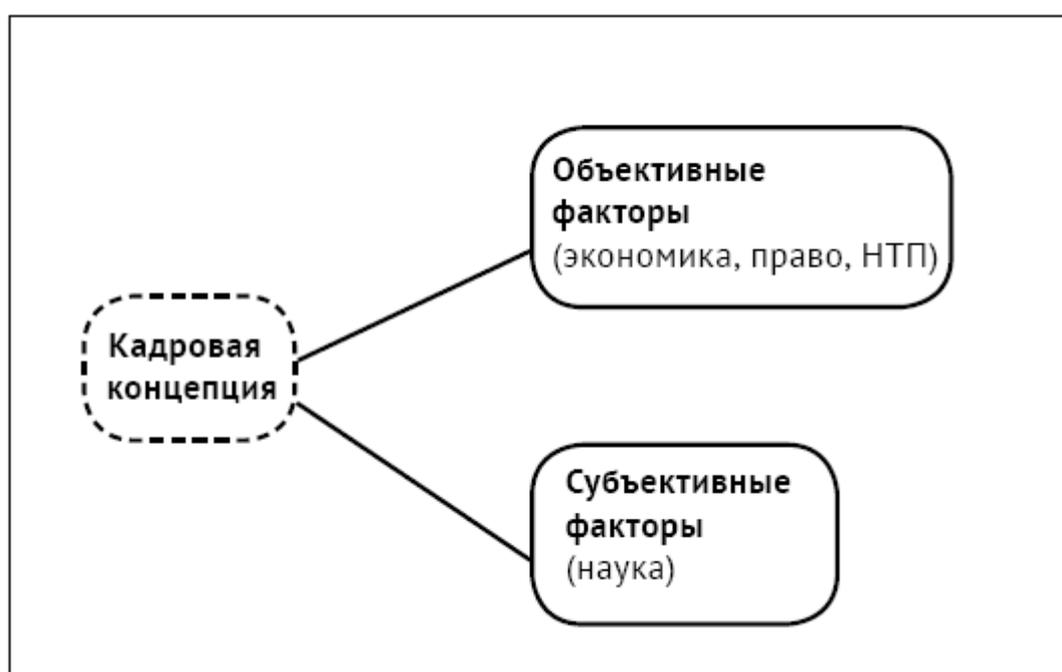


Рис. 2. Факторы, влияющие на формирование кадрово концепции

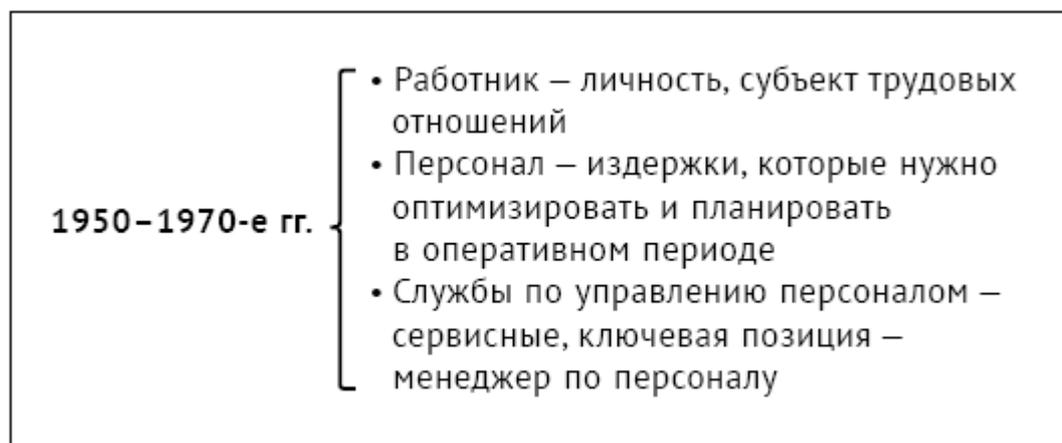


Рис. 3. Концепция управления персоналом

- Глобализация экономики
- Обострение рыночной конкуренции
- Быстрые изменения и нововведения в обществе и экономике
- Технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте
- Информация как фактор развития общества
- Социальная ответственность бизнеса
- Гуманизация труда

Рис. 4. Новые условия развития современного общества

Развитие теории человеческого капитала отражено в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеця, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. В классическом произведении в этой области «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию» Гарри Беккер определяет человеческий капитал как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг». В основе оценки эффективности человеческого капитала представление о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, а инвестиции в человеческий капитал анализируются так же, как вложения в физический капитал. Беккер впервые осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования он из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитал пожизненные заработки тех, кто не продолжил образование после средней школы. Издержки обучения наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие, учебники и т. д.) в качестве главного элемента содержат упущенные заработки, т. е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. По существу, упущенные заработки по своей ценности соотносятся с временем, затраченным учащимся на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру, равную 12–14 % годовой прибыли.

В соответствии с подходом Беккера эффективность вложений в развитие человеческих ресурсов можно рассматривать аналогично эффективности инвестиций в обновление технологий, оборудования и т. п., однако на практике такой расчет затруднителен и сложен:

$$\Delta = \Pi \times H \times C \times K - H \times Z,$$

где Π – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

H – число обученных работников;

C – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

3 – затраты на обучение одного работника.

Итак, в теории человеческого капитала затраты, своего рода капитальные вложения, позволяющие индивиду, фирме, обществу в целом достигать определенных экономических результатов, производить в больших объемах и лучшего качества товары и услуги, получать более высокие денежные доходы ит.п., носят название *инвестиции в человеческий капитал*. В самом общем виде суть теории человеческого капитала можно определить следующим образом: она исследует взаимосвязь между инвестициями в человеческий фактор и доходами, которые можно получить от этих инвестиций. *Человеческий капитал – это способность человека (организации) извлекать экономические выгоды из знаний, умений, навыков*. Исследователи утверждают, что экономический эффект от вложений в человеческие ресурсы сейчас более высокий, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., инвестируемый в человеческий фактор, приносит от 3 до 8 долл. дохода. По оценкам американского Общества содействия развитию и обучению, в XXI в. рост эффективности за счет повышения квалификации работников составит 2,1 %, а за счет увеличения капитала – 0,5 %. Внутрифирменное обучение рассматривается как двойные инвестиции – в человека и в производство.

Таким образом, с середины 1980-х гг. в практике менеджмента концептуальным стал ресурсный подход, который исходит из приоритетности нематериальных ресурсов в создании конкурентных преимуществ компаний. Для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин *человеческие ресурсы*.

Управление человеческими ресурсами — это динамичное и эффективное управление, позволяющее преобразовать «статистику» человеческого капитала (потенциальные компетенции работников: их знания, умения, способности, ценности) в активы организации, имеющие рыночную ценность и участвующие в создании конкурентных преимуществ компании.

Как известно, функционирование любой экономической системы представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения потребностей общества, индивидов в товарах и услугах. Все ресурсы экономической системы обладают как общими, так и специфическими свойствами.

К *общим свойствам* следует отнести то, что:

- почти все ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве (кроме информационных). Эта ограниченность относительна и означает, что ресурсов, как правило, меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития. Поэтому ключевой в экономике является проблема эффективности, т. е. поиска путей наилучшего использования или применения ограниченных ресурсов для наиболее полного удовлетворения потребностей;
- все экономические ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, предоставляя владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательства);
- практически все ресурсы истощаются, изнашиваются, а следовательно, нуждаются в расходовании средств на их «ремонт», обновление.

Наряду с общими свойствами каждая категория ресурсов имеет специфические свойства: содержание, характеристики, структуру, – обусловленные их природой, местом и ролью в экономической системе.

Во-первых, отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в личностной специфике. В отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно

их участие в производственном процессе не механическое, а эмоционально-сознательное, осмысленное.

Во-вторых, поскольку человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, то в отличие от других ресурсов продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов и именно в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации.

В-третьих, в современных условиях научно-технического прогресса возможен моральный износ человеческих ресурсов, но люди вследствие личной мотивации постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей.

В-четвертых, способности, знания, квалификация и профессиональные знания распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации.

В-пятых, работник как личность действует в соответствии, с одной стороны, с внутренними склонностями и решениями, а с другой – с внешней обстановкой. Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента.

В-шестых, трудовая жизнь современного человека продолжается 30–50 лет. В связи с этим воспроизводство человеческих ресурсов может носить долговременный характер.

В-седьмых, именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов системы.

На протяжении последних десятилетий в триаде «человеческие ресурсы – материальные ресурсы – финансовые ресурсы» менялось стратегическое значение каждого вида ресурсов в зависимости от организационного окружения, целей и задач экономического развития. В современных условиях инновационного развития экономики главным источником производительности труда и процветания организации выступают человеческие ресурсы (рис. 5).

Таблица 2. Сравнительный анализ концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые надо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливаются конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов и подразделений	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

В табл. 2 представлен сравнительный анализ концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

После рассмотрения концептуального подхода к управлению человеческими ресурсами на макроуровне представляется важным подчеркнуть, что и на микроуровне (уровне организации) управленческая концепция отражается в содержании и специфике практической реализации корпоративной кадровой политики. На рис. 6 наглядно представлен методологический алгоритм формирования кадрового менеджмента в компании.

- Люди – решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости.
- Ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
- Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.
- Социальное партнерство и демократизация управления.
- Обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.
- Непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов.
- Профессионализация управления человеческими ресурсами.

Рис. 5. Принципы концепции управления человеческими ресурсами



Рис. 6. Методологическая модель управления человеческими ресурсами

На стадии становления организации, когда главная цель – выживание и выход на рынок, кадровой службы может и не быть. Основной упор делается на обеспечение деятельности за счет привлечения уже сформировавшихся специалистов или по принципу «свой – чужой». Кадровую работу курирует генеральный директор или собственник бизнеса. Кадровое планирование отсутствует (рис. 7).



Рис. 7. Цели и задачи управления персоналом компании

По мере развития организации, когда уже решаются проблемы эффективного развития бизнеса, производства, обеспечения конкурентных преимуществ, формализации менеджмента, возникает потребность в кадровой службе, способной решать вопросы массового набора персонала, его обучения, оплаты и стимулирования труда. Как правило, кадровое планирование пока осуществляется в краткосрочном, оперативном периоде и носит реактивный характер, что свидетельствует о реализации в компании технократической концепции (управление кадрами) или концепции управления персоналом (рис. 8).

Но компания постоянно развивается и движется к новым рубежам, ставя перед кадровым менеджментом новые управленческие задачи. Фаза, которая традиционно называется «зрелость», характеризуется стремлением руководства компании обеспечить эффективную стабильную работу лояльного и производительного персонала. Для этого необходимы особые усилия и целенаправленные действия со стороны кадровых служб, направленные на формирование корпоративной культуры и ценностей компании, усиление трудовой мотивации, подготовку кадрового резерва, разрешение конфликтов, реализацию социальных программ.



Рис. 8. Развитие организации и подходы к управлению персоналом

Решения и действия кадрового менеджмента основываются уже на планировании в среднесрочной и долгосрочной перспективе, например на создании конкурентоспособного ЧР-бренда, реализации таких приоритетных стратегических направлений, как акцент на приверженности организации и развитии персонала, достижение стратегического соответствия – интегрирование кадровой и организационной стратегии. Так формируется концепция управления человеческими ресурсами.

Безусловно, на формирование кадровой концепции оказывают воздействие не только объективные факторы (развитие экономики, науки, трудовое законодательство, специфика бизнеса, этап жизненного цикла организации и ее стратегия), но и такие субъективные факторы, как уровень управленческой компетентности менеджмента, отношение собственников к сотрудникам, организационная культура и др.

В связи с этим представляет интерес «решетка менеджмента», автор которой американский профессор Р. Блейк исходил из предпосылки, что любой результат достигается в пространстве между двумя «силовыми» линиями – производством и человеком (рис. 9). Первая «силовая» линия ориентирована на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал; вторая – на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям.

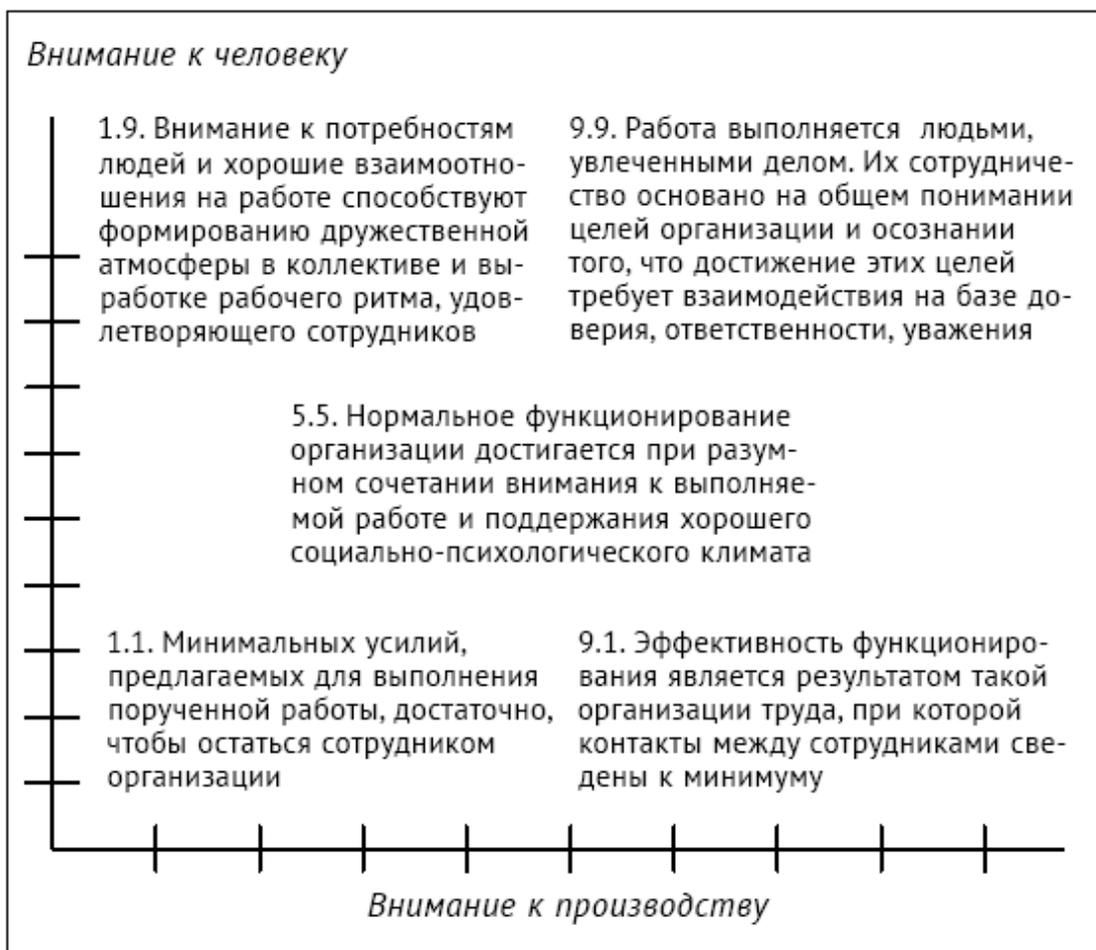


Рис. 9. «Решетка менеджмента»

Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения менеджмента. Введя систему координат, можно каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты.

Точка 1.1 соответствует стилю управления руководителя, определенному как минимальное внимание к результатам производства и человеку.

Точка 9.1 — это очень жесткий курс администратора, для которого производственный результат – все, человек в лучшем случае исполнитель, а по существу никто. Ответная реакция подчиненных – уйти из-под постоянного давления, найти для этого любой предлог, что соответственно приводит к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции надзора. Характерные черты такого руководителя – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т. д.

Руководитель *типа 1.9* (мягкий) в основу деятельности ставит человеческие отношения. Он очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе, старательно оберегает людей от разногласий. Если руководитель *типа 9.1* (жесткий) подавляет возникающие конфликты насильственным волевым решением, то руководитель *типа 1.9*, наоборот, старается уйти от любого обсуждения причин конфликта. Под руководством такого руководителя очень удобно ничего не делать и даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

Руководители, чей стиль управления соответствует *точке 5.5* на «решетке менеджмента», характеризуются тем, что стараются занять позицию золотой середины между методами жестких и мягких управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможности использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. «Решетка менеджмента» позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде (рис. 9).

Стиль управления, соответствующий *точке 9.9*, состоит в умении построить работу так, чтобы сотрудники видели в ней возможности для самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех выражен в достижении поставленных целей, важно определить эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом будут созданы условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9 не покажется таким уж недостижимым. К названным условиям следует отнести также конструктивный учет различных мнений о путях достижения цели и обновления организационных структур.

Суммируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что в современных условиях *управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение стратегических целей компании (подход, соответствующий точке 9.9)*.

При общности принципов формирования концепции управления человеческими ресурсами, несомненно, следует учитывать национальные особенности в механизме их практической реализации. Национальная культура, тип общественного сознания, религия, исторический опыт народа оказывают сильное воздействие на формирование и развитие человека, его ценностных ориентаций, поведение.

В последние годы в научной и публицистической литературе получил широкое распространение термин *менталитет* как совокупность типичных психологических свойств нации, преобладающая система ценностей. Менталитет отражает приоритеты, выработанные в каждом обществе и базирующиеся на основополагающих элементах национальной культуры. Естественно, восточная и западная бизнес-культуры имеют разные историко-культурные основы.

Например, специалисты сравнительного менеджмента отмечают пять характерных особенностей американской организационной культуры: 1) индивидуализм и конкурентное поведение; 2) добровольное объединение и сотрудничество; 3) инновации и изменения; 4) свободу выбора и демократию; 5) индивидуальную собственность и опору на собственные силы.

Существует много объяснений причин формирования этих особенностей, однако корни американской деловой культуры следует искать в религии, ее истории. Протестантская культура отразила праведность стремления к прибыли, богатству: «Только трудясь и увеличивая богатство, можно служить Богу». Цель труда – это не искупление греха и не спасение от греха праздности, а приобретение богатства и накопление собственности. В протестантской этике собственность важна как основа свободы личности. Переосмысление роли труда, собственности привело к признанию значимости индивидуальной инициативы, готовности к разумному риску, самостоятельному принятию решений и ответственности за свои действия.

При этом для высокоразвитых стран Северной Америки и Западной Европы характерен демократический (партисипативный) стиль руководства, тогда как в развивающихся странах преобладают авторитарные или патерналистские методы управления.

Особенности российского менталитета оказывают значительное влияние на экономическое поведение индивида и систему управления в отечественных организациях. Российский опыт отражает сложный и своеобразный исторический путь нашего народа. Изучением проблем экономического поведения работников с точки зрения особенностей национальной культуры занимались в России как историки (В. О. Ключевский, Н. А. Бердяев, С. М. Соловьев), так и современные российские ученые (Ф.П. Прохоров, С. П. Мясоедов, С.Р.Шихирев, С. Р. Филонович и др.).

Противоречивость русского характера отмечал в своих работах еще В. О.Ключевский: «В условиях суровой и своенравной природы невозможность рассчитать наперед, заранее сообразить план действий и прямо идти к намеченной цели заметно отразилась на складе ума великоросса, на манере его мышления. Житейские неровности и случайности приучили его больше обсуждать пройденный путь, чем соображать дальнейший, больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед»¹.

По его мнению, природа «часто смеется над самыми осторожными расчетами великоросса; своенравие климата обманывает самые скромные его ожидания, и, привыкнув к этим обманам, расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великорусский авось»².

Вместе с тем В. О. Ключевский объясняет такой феномен русского человека, как способность к авральной работе. «В одном уверен великоросс – что надобно дорожить ясным летним рабочим днем, что природа отпускает ему мало удобного времени для земледельческого труда и что короткое великоросское лето умеет укорачиваться безвременным неожиданным ненастьем. Это заставляет русского крестьянина спешить, усиленно работать, чтобы сделать много за короткое время, а потом оставаться без дела осень и зиму. Так великоросс приучился к чрезмерному кратковременному напряжению своих сил, привыкал работать скоро, лихорадочно и споро, а затем отдыхать в продолжение вынужденного осеннего или зимнего безделья. Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, какое может развить великоросс»³.

Рассматривая вопрос о влиянии национальной культуры на трудовое поведение человека, нельзя не остановиться на проблеме единения и общности в русском характере. Склонность работать сообща вырабатывалась в русском национальном характере постепенно и была связана с расчисткой больших пространств лесных массивов, требовавшей совместных усилий. Огромная территория, большая протяженность границ и необходимость их защиты от нападений врагов требовали объединения сил, что лежало в основе централизации власти. Но существовавшая в России групповая крестьянская работа (община, артель) была построена на соединении усилий и интересов индивидуумов, а вовсе не на подчинении их единой групповой цели.

Для российского менталитета, например, характерны слабая по сравнению с европейской ориентация на рационализм, более выраженная непредсказуемость поведения и повышенная тяга к духовной, интеллектуально-эмоциональной стороне жизни. Известный русский философ Н. А. Бердяев в своей книге «Самопознание» писал: «Западная душа гораздо более рационализирована, упорядочена, организована разумом цивилизации, чем русская душа, в которой всегда остается иррациональный, неорганизованный и неупорядоченный элемент. Русские более склонны и более способны к общению, чем люди западной цивили-

¹ Ключевский В. О. Сочинения: В 9 т. Т. 1. Курс русской истории. Ч. 1. М.: Мысль, 1987. С. 192.

² Там же. С. 216.

³ Ключевский В. О. Сочинения: В 9 т. Т. 1. Курс русской истории. Ч. 1. С. 218.

лизации. У русских нет условности в общении. У них есть потребность видеть не только друзей, но и хороших знакомых, делиться с ними мыслями и переживаниями, спорить. Русские очень склонны соединяться в кружки и группы... Но наряду с большими качествами, которые делают более легким общение в русской среде, есть и большие недостатки. Русские очень легко задевают личность другого человека, говорят вещи обидные, бывают неделикатны, имеют мало уважения к тайне всякой личности. Русские самолюбивы, задевают самолюбие другого и сами бывают задеты. При обсуждении идей легко переходят на личную почву и говорят не столько о ваших идеях, сколько о вас и ваших недостатках. У русских гораздо меньше уважения к самой мысли, чем у людей западных.

Русские очень легко чувствуют себя грешниками, и из всех народов земли они более склонны к покаянию. Это характерная черта. В русском мышлении нравственный момент преобладает над моментом чисто интеллектуальным»⁴.

В связи с этим следует особо остановиться на вопросах взаимосвязи религии и бизнеса. Безусловно, религия – это личное дело каждого, но тем не менее многие западные и российские предприниматели считают, что их бизнес может рассматриваться как конкретизация принципов христианского учения и христианских заповедей, при этом своей первой книгой по управлению людьми они называют Библию, а лучшим ориентиром в развитии лидерства – «золотое правило», общее для Ветхого и Нового Заветов, предписывающее вести себя по отношению к другим так, как мы хотели бы, чтобы они относились к нам. Среди российских компаний есть такие, где духовные ценности православной религии составляют стержень корпоративной культуры. Причем духовное и материальное не противоречат друг другу, а, наоборот, многие православные ценности органично сочетаются с теми задачами, которые стоят перед бизнесом.

Интересными представляются тезисы нашего современника Ф.П. Прохорова в его исключительно увлекательной книге «Русская модель управления»: «Упрощенно говоря, русская система управления представляет собой нечто вроде длинного поводка. В период нестабильности хозяин подтягивает поводок, берет собаку прямо за ошейник. В стабильный же, спокойный период поводок отпускается на максимальную длину и у тех, кто на нем находится, возникает иллюзия полной свободы. Когда стабильный период затягивается слишком надолго, поводок вытягивается настолько, что в приемлемые сроки его назад уже не подтянуть. В этих случаях и происходят необратимые социальные катастрофы, в частности революции».

Как справедливо отмечает С.Шекшня в своей книге «Как это skazat po-russki?»: «Народы различаются по их отношению к распределению власти в обществе и организации, процессу анализа и принятия решений, отношениям между собой, временной ориентации и многим другим характеристикам. Каждая из национальных культур имеет свои представления о том, что приемлемо и недопустимо в отношениях между руководителем и подчиненным, работодателем и работником, поэтому можно говорить о национальных организационных моделях или управленческих стилях...» Далее он раскрывает ключевые особенности российского национального характера, которые проявляются в организационно-управленческой практике:

- переменчивость в настроении, отношении, поведении. «В самом деле, – пишет автор, – одни и те же люди борются у нас за универсальные правила для всех и тут же сами нарушают их, боготворят вождей, чтобы потом смешать их с грязью, проявляют чудеса трудового героизма и лодырничают»;
- иерархическое управление с концентрацией громадной власти на самом вершине организации; существование огромной властной дистанции, а следовательно, принятие работни-

⁴ ЛердьяевЯ. А Самопознание. Опыт философской автобиографии. М.: Книга, 1991. С. 253.

ками неравенства в распределении полномочий, принятии решений, вознаграждении. Почти полная зависимость сотрудников от произвола руководства;

- непрозрачность принимаемых решений, бюрократизация и формализация как средство защиты от произвола.

А.В.Сергеев в своей книге «Русские: стереотипы поведения, традиции, ментальность» выделяет несколько особенностей русской ментальности, например отношение русских ко времени: «Уже давно замечено, что русский человек более склонен обсуждать пройденный путь, чем строить планы на будущее, он чаще оглядывается назад, чем смотрит вперед. По словам А. П. Чехова, русский человек любит вспоминать, но не жить».

Как показали результаты кросскультурных исследований, россиян, например, сильно отличает от американцев, европейцев вера в то, что следует всячески избегать любой зависимости от других. Наши работники выше ценят возможность быть независимыми для достижения цели выживания. Это так же, как раб всегда ценит свободу выше, чем нераб. Для россиян, как правило, ответственность, полномочия, вовлеченность в управление не стали элементами организационной культуры и нормами трудового поведения, так как за долгие годы построения развитого социализма произошло отчуждение работников от труда и популярными были выражения: «Начальник умный, ты дурак» или: «Двух мнений быть не может».

Вполне показателен пример Японии, которая грамотно и мудро использовала особенности национальной системы ценностей при построении модели менеджмента, давшей впоследствии прекрасные экономические результаты. Японцы справедливо говорят о себе: «У нас нет ресурсов, кроме одного, который мы носим под кепкой».

Например, в Японии с древних времен существовала «система семейственности», при которой семья – это производственная организация, члены которой объединены «судьбой». Основой современной японской системы управления остается коллективизм: работники фирмы – члены одной команды и «играют командой», используя коллективный разум, коллективное принятие решений. У японцев каждый работник должен осуществить идентификацию своего «я» как члена коллектива, общества.

Естественно, современная социально-экономическая ситуация меняет психологические установки, систему ценностей и жизненных установок нового поколения россиян, основными составляющими которой являются:

- экономический рационализм – способность осуществлять экономические действия, диктуемые соображениями экономической выгоды;

- высокая инновационность – способность усваивать и применять новые модели в производстве и бизнесе;

- разнообразие и гибкость моделей экономического поведения субъектов трудовых отношений;

- ориентация не только на групповые, но и на институциональные (нравственные, гражданские) ценности;

- высокая культура партнерских трудовых отношений;

- правопослушность субъектов трудовых отношений – следование действующим правовым нормам и их исполнение;

- политическая нейтральность экономической культуры, ее деидеологизация;

- высокая трудовая мораль: честность, ответственность, дисциплинированность, высокое качество труда.

Таким образом, в условиях глобализации бизнеса российская концепция управления человеческими ресурсами должна опираться не только на зарубежные теории, но и на осо-

бенности русского национального характера с учетом отечественного опыта, исторических особенностей развития нашей страны. Можно согласиться с А. Матвеевой, которая пишет, что «российские люди эмоциональны в отличие от многих других национальностей, более душевны и менее механистичны, чем американцы или шведы. Поэтому им нужно больше эмоций в менеджменте»⁵. Однако российские организации, вступив на путь рыночной экономики, должны вписаться в современную рыночную культуру. Увлеченность самобытностью русского характера не должна стать серьезным препятствием на пути интеграции нашей страны в глобальную мировую экономику, тормозить ее развитие.

Завершая первый урок, сформулируем современные тенденции управления человеческими ресурсами.

Управление талантами. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо выявлять, привлекать и поощрять сотрудников, наделенных качествами, которые являются для компании важными в стратегическом смысле.

Повышение гибкости в работе с персоналом. Последствия финансового кризиса и текущий валютный кризис в Европе показывают, что работу с персоналом следует вести посредством более гибкого инструментария. Приходится признать и то, что в настоящее время предприятиям не обойтись без достаточной гибкости в способах трудоустройства сотрудников.

Стратегическая ориентация работы с персоналом. Менеджмент персонала в будущем будет все более прочно интегрирован в структуру стратегического развития компаний. В связи с этим укрепляется роль HR-менеджера на предприятии в качестве бизнес-партнера.

Эффективная организация работы с персоналом. В будущем финансирование административной работы с персоналом будет, скорее, сокращаться, нежели увеличиваться. Это усиливает необходимость эффективной и профессиональной организации работы с персоналом с привлечением возможностей, предлагаемых современными информационными системами и специальными программами для администрирования.

Индивидуализация работы с персоналом. Перед сотрудниками кадровых служб все чаще ставится задача реагировать на новые формы работы и жизни и обеспечивать интеграцию. На решение такой задачи направлены меры по приведению в соответствие работы предприятия с требованиями по трудоустройству людей разных поколений и разного этнического происхождения.

Создание бренда работодателя. Задача позиционировать собственное предприятие в качестве привлекательного работодателя будет становиться все более важной. Создание марки работодателя с помощью средств коммуникации служит важным шагом на этом пути, равно как и профессиональная работа с персоналом на предприятии.

Измеримость работы с персоналом. Объективный контроль работы менеджеров по персоналу уже сейчас находится в числе популярных тем. В будущем значимость этой задачи только возрастет. Все более важным становится регулярное измерение продуктивности работы менеджеров по персоналу. При этом следует понимать, что не все успехи HR-подразделений можно измерить в количественных показателях, необходимо применять и другие инструменты оценки.

Передача ценностей и смысла. Менеджеры по персоналу призваны привносить понятие об ответственности предприятия в рабочий контекст. Под этим утверждением подразумевается не только забота о сохранении корпоративных ценностей, но и исполнение требований ответственности предприятия перед обществом на практике. Наравне с этим встает задача создания смыслового контекста для работников, так как осознание ими пользы своей деятельности на более высоком уровне может служить сильной мотивацией.

⁵ Помни: российские компании – сильные и правильные// Эксперт. 2007.7 мая.

Развитие руководящих кадров. Руководители относятся к важнейшим движущим силам развития предприятия. Они должны систематически повышать образование и получать поддержку. Поощрение коммуникации между руководством и сотрудниками служит важным элементом этого процесса.

Сохранение продуктивности стареющей рабочей силы. С учетом демографической ситуации все большее значение приобретает поддержание достаточно высокого уровня эффективности работы сотрудников старшего возраста (например, систематическое проявление внимания к вопросам их здоровья, поддержка в условиях особой нагрузки).

Урок 2. Система управления человеческими ресурсами

Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать.

Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам.

Стив Джобс, бывший генеральный директор компании «Apple»

Цели урока

- Рассмотреть основные элементы системы управления человеческими ресурсами, ее цели и функции.
- Раскрыть роль и место службы по управлению человеческими ресурсами в структуре управления фирмой.
- Рассмотреть современные подходы к проектированию кадровых служб на отечественных предприятиях.
- Проанализировать инфраструктуру системы управления человеческими ресурсами.
- Раскрыть принципы формирования бюджета системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.
- Обосновать современные методики оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится *системный подход*, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий целостно и комплексно представить управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность менеджерам исследовать не только внутреннее строение организации, но и ее функционирование в сложной внешней среде.

К признакам *несистемного подхода к управлению человеческими ресурсами в организации можно отнести:*

- недостаточное понимание руководством предприятий важности управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- слабое знакомство менеджеров с современными концепциями управления человеческими ресурсами, прогрессивными персонал-технологиями;
- низкую профессиональную подготовленность работников кадровых подразделений, прежде всего экономическую и юридическую;
- нерациональное распределение полномочий и ответственности за управление человеческими ресурсами между линейными и функциональными менеджерами;
- отсутствие связи между кадровой политикой и бизнес-задачами;
- разрозненность персонал-технологий, их «изолированность» друг от друга;
- неизмеримость результатов эффективности кадрового менеджмента;
- формализм в реализации кадровых технологий;
- «коллективную» ответственность за управление трудовыми отношениями.

Необходимость *системного подхода* к управлению человеческими ресурсами обусловлена следующими факторами:

- дефицитом квалифицированных человеческих ресурсов на российском рынке труда;
- конкуренцией между отечественными компаниями за привлечение «талантов»;

- динамичностью и инновационностью социально-экономических процессов в обществе;
- ответственным отношением на всех уровнях к формированию и реализации кадровой политики;
- «прозрачностью» персонал-технологий и измеримостью их эффективности;
- социальной ответственностью и необходимостью согласования интересов различных групп: сотрудников компании, акционеров, топ-менеджеров, клиентов, государства;
- нацеленностью кадрового менеджмента на выполнение стратегических задач и повышение репутации компании.

Исходной предпосылкой системного подхода является определение базовых элементов системы управления человеческими ресурсами как объекта исследования. Среди их множества выделим пять ключевых, наиболее характерных для диагностики кадрового менеджмента современной организации:

- цели;
- функции;
- структуры;
- инфраструктура (внешняя среда);
- ресурсы.

Главную цель системы управления человеческими ресурсами современной организации в общем виде можно определить как рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

Особенность процесса целеполагания в системе управления человеческими ресурсами заключается в согласовании экономических и социальных целей. Так, *экономические цели* системы направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов, т. е. экономические цели выражаются в приращении прибыли и конкурентных преимуществ компании. А *социальные цели* ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышение качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, организацию отдыха, бытового и медицинского обслуживания, правовую защищенность, здоровый морально-психологический климат, стимулирование творчества, самореализации и т. д. (рис. 10).

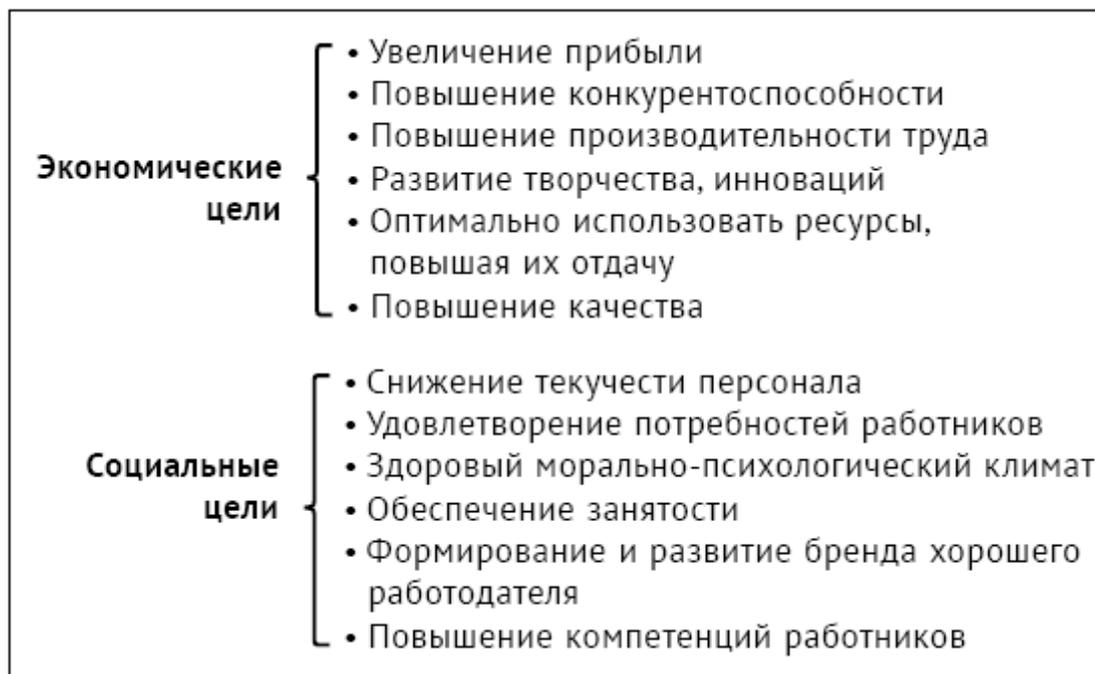


Рис. 10. Целеполагание в системе управления человеческими ресурсами

Система целей является основой определения *функций управления человеческими ресурсами*, отражающих специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений (рис. 12). Ранее многие функции, относящиеся к персоналу, были распределены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий. Сегодня происходит интеграция всех кадровых функций в системе управления человеческими ресурсами, которые уже не ограничиваются только исполнительскими и учетноформительскими, а выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные задачи. Внутреннее функциональное строение системы управления человеческими ресурсами можно представить в виде четырех составляющих подсистем:

1. *Формирование человеческих ресурсов* – стартовая подсистема, в которой закладываются база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания. Цель данной подсистемы – своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах принятых стратегий организации.

2. *Подсистема использования человеческих ресурсов* представляет собой комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей.

3. Исключительно важное значение в современных компаниях приобретает *подсистема развития человеческих ресурсов*, нацеленная на повышение компетенций работников в соответствии с корпоративными задачами долгосрочного развития.

4. *Подсистема удержания человеческого капитала* – это совокупность форм и методов, направленных на формирование и развитие лояльности сотрудников своей компании, ее целям и ценностям (рис. 11).

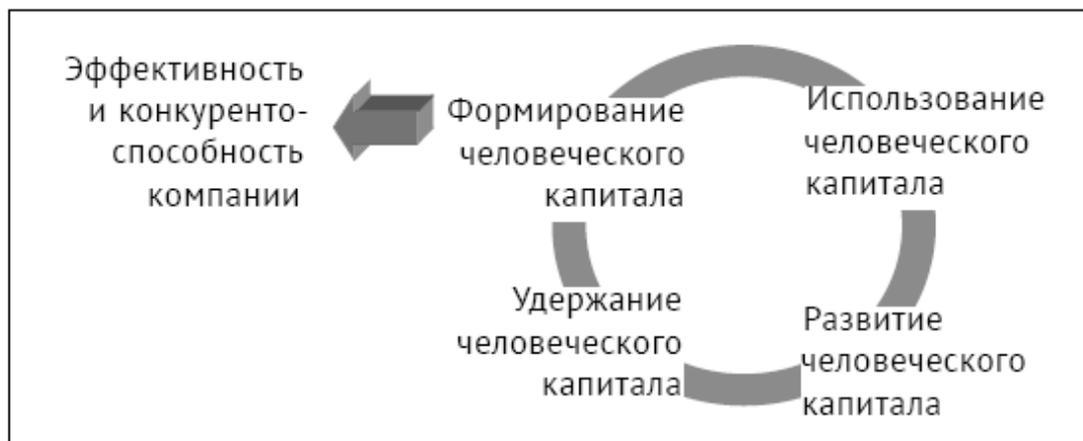


Рис. 11. Воспроизводство человеческого капитала

Отдельная подсистема не обеспечит эффективности человеческих ресурсов, и только комплексный, интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами является залогом успеха кадрового менеджмента.

Система управления человеческими ресурсами в целом и составляющие ее подсистемы на практике реализуются посредством *персонал-технологий*, представляющих собой набор форм, методов, правил и принципов, которые могут быть использованы менеджерами, поставившими перед собой цель получить максимальную отдачу от трудового потенциала организации.

Конечно, в современной литературе по управлению персоналом можно найти описание различных методик выполнения кадровых функций. Но в нашей книге каждой подсистеме посвящен специальный урок (см. уроки 4–7), где предпринята попытка рассмотреть технологии реализации наиболее значимых функций управления человеческими ресурсами, которые уже прошли успешную апробацию в ведущих мировых и отечественных компаниях.

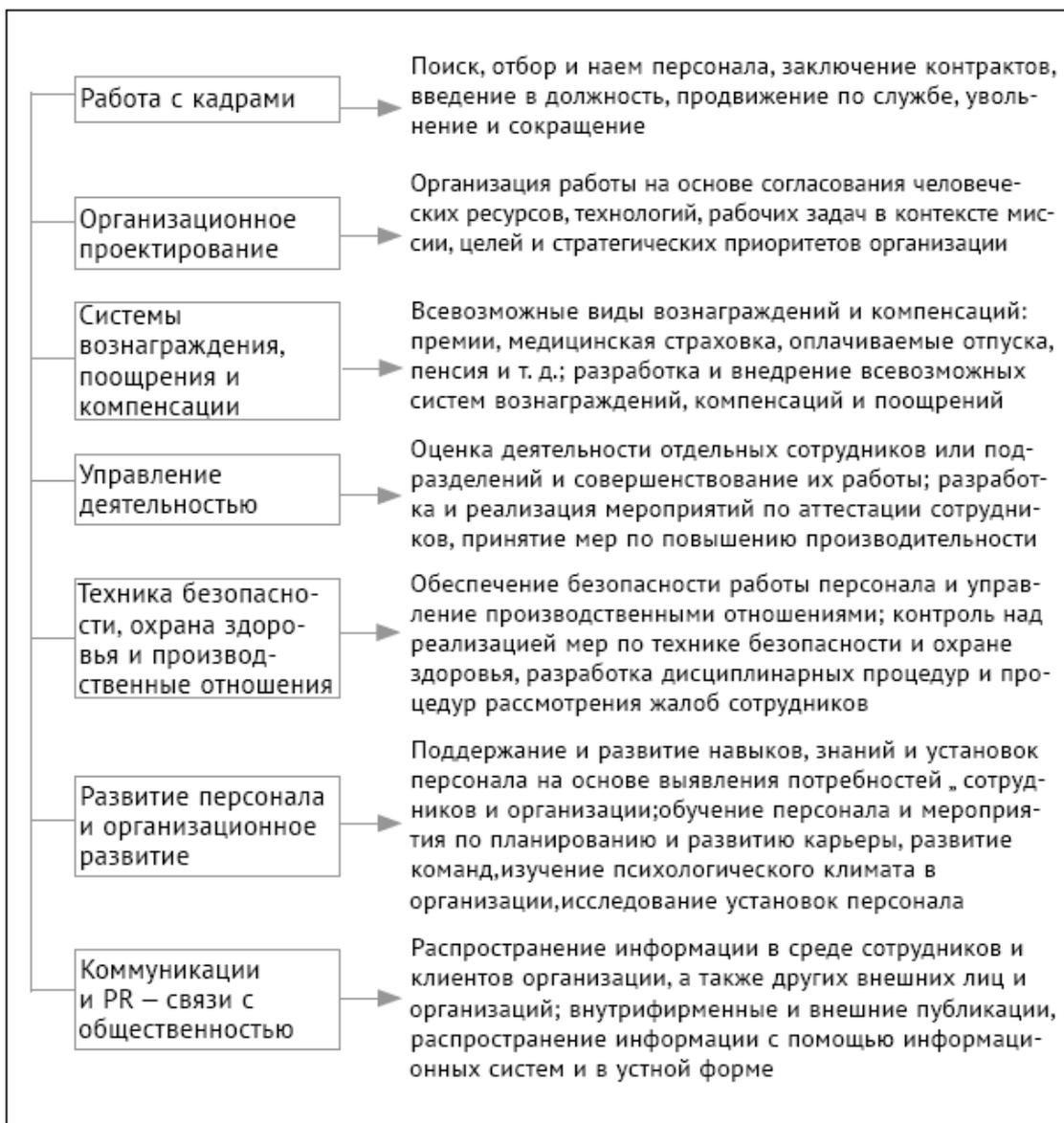


Рис. 12. Функции по управлению персоналом

Функциональное разделение, в рамках которого происходит процесс управления человеческими ресурсами, находит отражение в проектировании кадровых служб как *самостоятельных структурных подразделений*.

Если в 50-60-е гг. XX в. отделы кадров занимались, как правило, только вопросами делопроизводства и учетно-административной деятельностью, то современные кадровые подразделения по своим функциям, организационному статусу, уровню профессиональной компетенции работников превратились из вспомогательных подразделений в ключевые, стратегические, определяющие эффективность функционирования организации. Начиная с 1990-х гг. на отечественных предприятиях начинают отказываться от традиционного наименования «отдел кадров», заменив его на службу по управлению персоналом (человеческими ресурсами). Смена названия отразила расширение функций кадровых подразделений, возрастание их статуса, а также закрепила за ними роль стратегических служб-партнеров, определяющих развитие организации в будущем, ее конкурентные преимущества.

Проектирование службы по управлению человеческими ресурсами во многом зависит от стратегии, размера организации, ее структуры и стадии жизненного цикла, финансовых

возможностей, а также от отношения собственников к кадровым вопросам, их видения роли и статуса данного подразделения в стратегическом развитии компании. В отечественной и зарубежной практике численность службы по управлению персоналом обычно составляет 1–3% общей численности работников организации, или 1 менеджер по персоналу на 135 сотрудников.

В управленческой практике применяются различные подходы к структурированию служб по управлению человеческими ресурсами. Например, в малых организациях управление человеческими ресурсами является функцией общего руководства.

В средних организациях функции управления человеческими ресурсами выполняют либо линейные руководители, либо небольшие функциональные подразделения, иногда вводится единоличная должность менеджера (директора, руководителя) по управлению персоналом.

В любом из рассмотренных ниже вариантов организационной структуры управления человеческими ресурсами независимо от размеров организации состав кадровых функций остается постоянным, меняется лишь трудоемкость их выполнения, распределение прав и ответственности между функциональными и линейными подразделениями, общим руководством (рис. 13, 14,15).

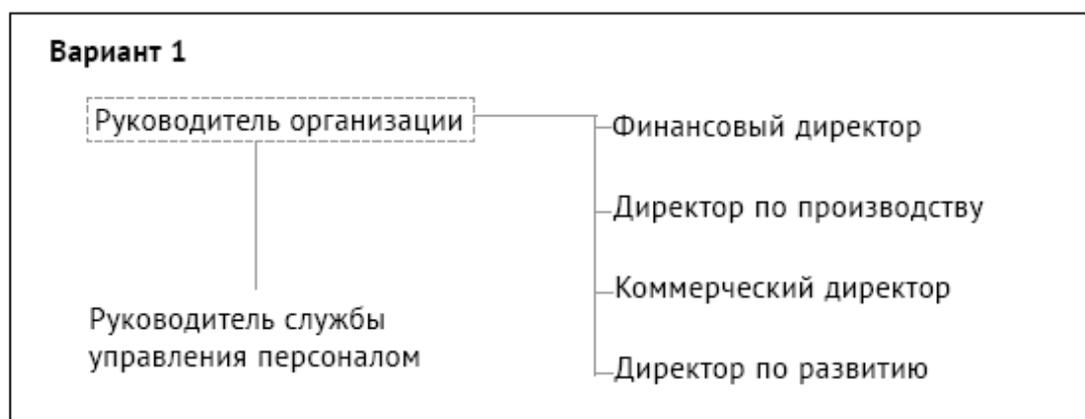


Рис. 13. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству

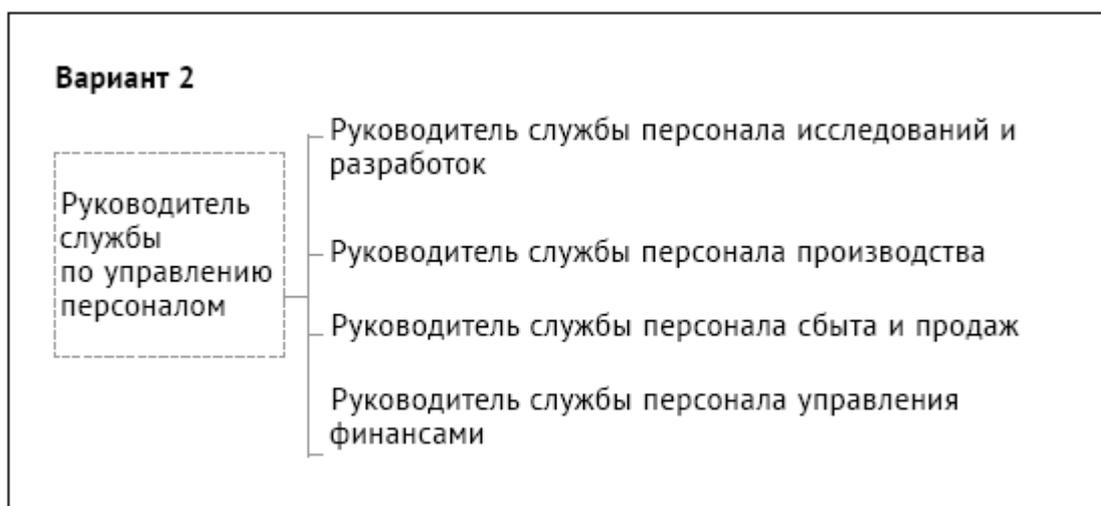


Рис. 14. Организационная структура системы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации

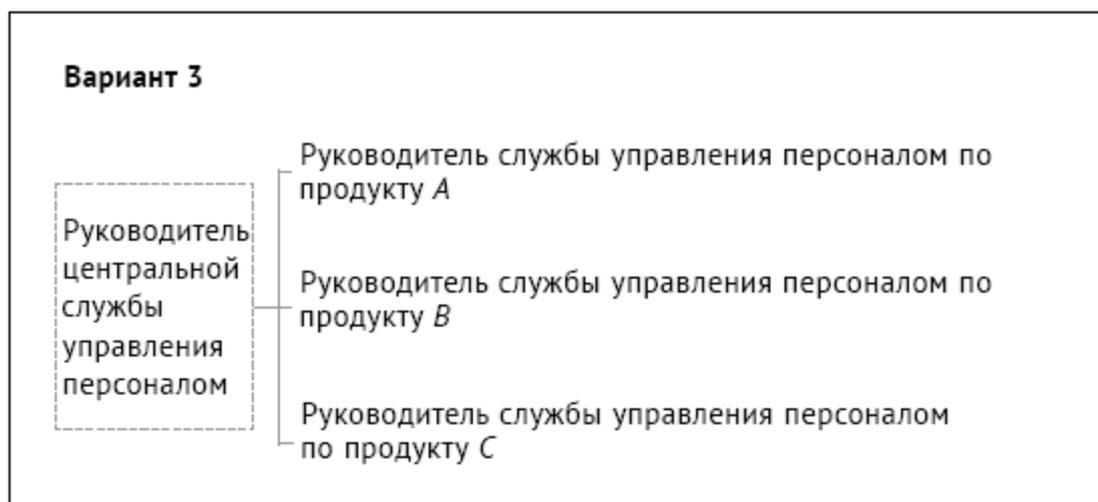


Рис. 15. Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре

Уточним, что *линейные менеджеры* непосредственно отвечают за организацию и осуществление производственного процесса (например, начальники цехов, участков, прорабы и др.). При этом *функциональные менеджеры* осуществляют управленческую деятельность в кадровых, финансовых, юридических, маркетинговых и других службах.

В крупных организациях создаются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие сложную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют конкретные кадровые функции. В составе службы работают квалифицированные специалисты-менеджеры по персоналу, психологи, юристы, экономисты, социологи и др.

Построение службы управления человеческими ресурсами может быть специализировано по категориям работников. Организованные таким образом кадровые подразделения решают все вопросы в отношении соответствующей профессиональной группы работников. Такая структура больше сориентирована на конкретного человека, специалиста, но вместе с тем она требует высокого уровня подготовки менеджеров по персоналу, например, для работы с управляющими.

Характерная для последних лет тенденция создания холдинговых структур или компаний с разветвленной филиальной сетью выдвинула особые задачи в области управления персоналом. Прежде всего система руководства сотрудниками становится многоступенчатой: HR-служба в управляющей компании холдинга и кадровые подразделения в каждой из его структур (или филиале). Служба управляющей компании разрабатывает кадровую стратегию, корпоративную политику в области трудовых отношений, а также методологию управления человеческими ресурсами. Филиальные отделы персонала решают тактические задачи в рамках своей организации, одновременно обеспечивая трансляцию и осуществление решений кадровой службы головного офиса и внедрение создаваемых ею систем и процедур. Чтобы добиться высокой эффективности кадрового менеджмента, требуется, с одной стороны, интеграция и координация совместной работы служб персонала на всех уровнях по ключевым вопросам, а с другой – четкое разделение полномочий между центральным офисом и региональными подразделениями в работе с сотрудниками (рис. 16).

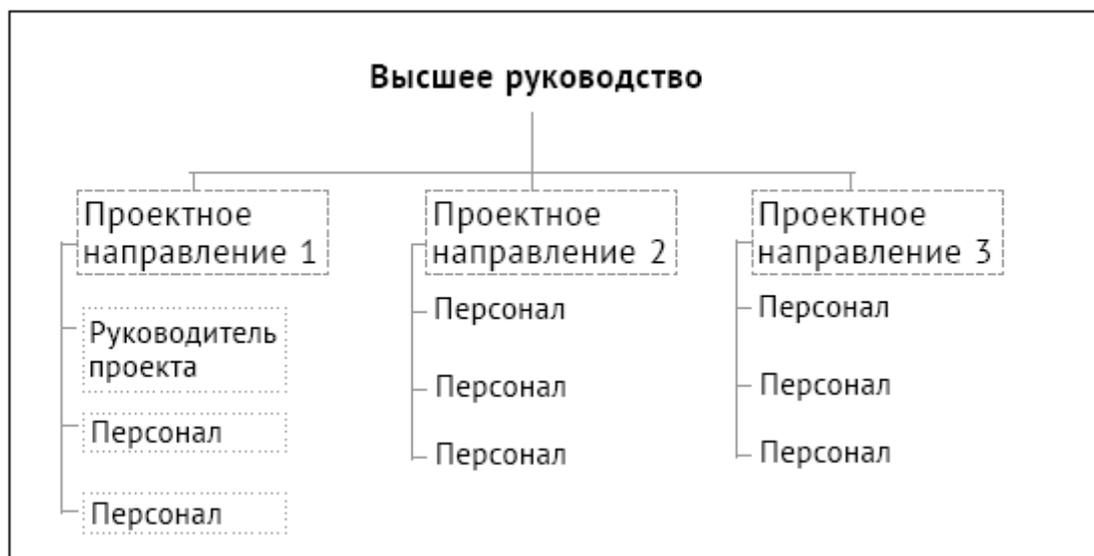


Рис. 16. Проектная структура

Экономические кризисы, внедрение информационных технологий требуют от современных менеджеров принятия грамотных решений по реформированию организационных структур в целях оптимизации численности персонала и повышения эффективности его деятельности.

Оптимизация персонала – это процесс формирования наилучшего для компании состава работников с точки зрения экономической и социальной эффективности. К основным направлениям оптимизации персонала в современных организациях можно отнести следующие:

- использование новой техники и технологии;
- перепроектирование рабочих мест: ротацию, введение неполного рабочего времени, совмещение должностей;
- реструктуризацию компании;
- освобождение работников;
- развитие и передвижение персонала.

В реальной практике менеджмента начала XXI в. получили применение такие технологии по оптимизации персонала:

- *аутсорсинг* – передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными;
- *аутстаффинг* — вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия;
- *лизинг персонала* — использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации;
- *телеработа* – дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса»;
- *децентрализация функций (например, кадровой службы)* – делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций первичным звеньям, линейным подразделениям, за функциональными управленческими службами (штабными) остается реше-

ние только стратегических задач (например, разработка корпоративных программ кадровой политики, внедрение организационных изменений, корпоративное обучение, подбор и расстановка топ-менеджеров и т. д.);

- *информатизация управленческих функций* на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала (например, программа «Босс-кадровик» имеет целый набор аналитических и правовых модулей: кадровый учет и документооборот, формирование штатного расписания, анализ кадрового состава, аттестация персонала, тестирование сотрудников и т. д.).

Золотое правило оптимизации персонала «1x2x3» гласит: «Наполовину сократить сотрудников, платить им в два раза больше, и объемы вырастут в три раза!» Джек Уэлч, бывший президент американской компании «Дженерал электрик», ввел свой известный принцип ранжирования сотрудников «20-70-10»: 20 % – лучшие сотрудники (золотой фонд); 70 % – хорошие работники, 10 % – плохие сотрудники, которых можно уволить.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами организации предполагает эффективное управление не только внутренними, но и внешними процессами в области трудовых отношений. Внешняя среда для любой организации, а для кадрового менеджмента тем более, является постоянным источником проблем.

Инфраструктура (лат. *infra* — ниже, под и *structura* — строение, расположение) – комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, обеспечивающих функционирование системы.

К основным элементам инфраструктуры кадровой службы российской организации можно отнести:

- трудовую инспекцию;
- военкомат;
- Пенсионный фонд;
- кадровые агентства;
- муниципальные службы занятости;
- СМИ;
- учебные заведения и др.

Умение приспосабливаться к факторам воздействия внешней среды (инфраструктуры), предупреждать их угрозы, выстраивать деловые отношения характеризует важнейшую сторону жизнедеятельности современного кадрового менеджмента.

Любая система управления, в том числе управления человеческими ресурсами, для эффективного функционирования должна быть обеспечена ресурсами, в первую очередь финансовыми. Как уже отмечалось в первом уроке, реализация концепции управления человеческими ресурсами предполагает стратегический и инвестиционный подход к формированию и развитию трудового потенциала организации.

В этих целях используется *бюджетирование кадровых служб* — универсальный и многоплановый инструмент, позволяющий не только рационально планировать деятельность кадровой службы, но и прослеживать динамику каждой статьи, выявлять определенные закономерности в развитии компании, понимать их взаимосвязь, определять резервы сокращения издержек.

Процесс бюджетирования состоит из трех основных этапов:

- составление бюджета, или планирование доходов и расходов⁶;

⁶ Объем финансовых ресурсов на кадровую политику обычно не превышает 10 % ФОТК (фонда оплаты труда и ком-

- исполнение и контроль бюджета;
- анализ исполнения бюджета.

1. Составление бюджета, или планирование доходов и расходов, начинается с анализа собственной деятельности и определения расходов, которые необходимы для ее осуществления. В качестве периода планирования и бюджетирования чаще всего определяют год.

Перечень функциональных блоков бюджета кадровой политики компании включает:

- определение потребности в персонале, оптимизацию организационной структуры;
- подбор персонала (объявления, услуги рекрутеров, оплата Интернета, платных сайтов рекрутеров);
- адаптацию новых сотрудников (расходы на разработку и проведение вводных курсов);
- обучение и развитие персонала (гонорары внешним тренерам и преподавателям, организация стажировок, оборудование учебного центра);
- мотивацию персонала (заработная плата, налоги, социальный пакет, компенсации, материальная помощь);
- оценку и аттестацию (проведение аттестации, ассессмент-центра);
- корпоративную культуру (организация праздников, подарки персоналу, выпуск корпоративной газеты, оформление стендов, наглядная агитация);
- прочее (подписка на профессиональные издания, книги, обучение работников кадровой службы).

2. Исполнение бюджета

Бюджетирование бывает нескольких видов. При полном бюджетировании учитываются доходы и расходы компании: все ее подразделения имеют расчетный счет в собственном расчетном учреждении (внутреннем банке) и ведут деятельность практически как самостоятельные организации. Большинство фирм используют упрощенный вариант бюджетирования, когда планированию, учету и анализу подвергаются только внешние доходы и расходы.

Исполнение бюджета заключается прежде всего в строгом учете расходования средств и контроле его соблюдения. В этих целях составляют сметы на каждое мероприятие, что позволяет снизить перерасходы, дисциплинирует персонал.

3. Анализ исполнения бюджета

В целом задача анализа исполнения бюджета относится к ведению финансовой службы предприятия, однако руководитель кадровой службы тоже должен контролировать и вести учет своих затрат. Это особенно важно, если перед компанией стоит задача экономии средств.

Оценка эффективности кадрового менеджмента в организации

Среди современных методов оценки эффективности кадрового менеджмента выделим следующие:

- экспертная оценка;
- оценка отдачи на инвестиции в персонал;
- метод бенчмаркинга;
- методика Джека Филипса;

пенсаций). В крупных компаниях доля расходов на персонал в общих расходах компании достигает 30 – 40 % и напрямую корреспондирует с уровнем прибыльности компании.

- методика Дэйва Ульриха.

Экспертная оценка: опрос руководителей подразделений, сотрудников о работе кадровой службы, социальной политике, проводимой в организации.

Метод бенчмаркинга: показатели деятельности компании сравниваются с аналогичными данными компаний-конкурентов (например, заработная плата, текучесть и др.) с целью усовершенствования собственных бизнес-процессов.

Приведем, к примеру, данные бенчмаркинга оценки эффективности служб по управлению персоналом российских компаний, проведенного компанией «Топ-менеджмент консалт»:

- в структуре расходов на персонал первое место традиционно занимают расходы на оплату труда: от 90 до 60 %;
- 4 % – расходы на наем персонала, 1 % – на оценку сотрудников, 5 % —на социальные программы и корпоративные мероприятия;
- уровень текучести составляет в среднем 10–11 %, а в торговых организациях он наиболее высок (более 20 %);
- среднее время закрытия вакансии по топ-менеджерам составляет от 60 до 90 дней, по среднему, линейному менеджменту и ключевым специалистам – от 20 до 30 дней;
- доля сотрудников, проходящих обучение в крупных компаниях, составляет 40–80 %, в средних и малых компаниях—5-15 %;
- значительные расходы на обучение предусмотрены в бюджетах крупных и средних компаний – 6-10 % общих расходов компании;
- норматив превышения роста производительности труда над ростом ФОТ составляет в среднем от 5 до 10 % (данные только по крупным компаниям).

Методика Дж. Филиппа

1. Оценка инвестиций в ЧР-подразделение: Расходы службы персонала/Операционные расходы.

Оценка отдачи на инвестиции в персонал (return of investment-ROI) по формуле: $ROI = (\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$.

2. Оценка инвестиций в ЧР-подразделение: Расходы службы персонала/Количество работников.

3. Показатель отсутствия на рабочем месте: Прогоулы + Количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

4. Показатель удовлетворенности (качество трудовой жизни): число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах (определяется методом анкетирования).

5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации (на основе опроса, статистических данных).

Методика Д. Ульриха

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты.

2. Показатель скорости бизнес-процессов.

3. Моральный климат в организации (оценивается с помощью анкетирования, интервью сотрудников).

4. Организационные возможности: сравнивается скорость бизнес-процесса до инновации и после.

5. Расходы при организации кадровых мероприятий (аналог ROI).

На практике эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами определяется в первую очередь ее вкладом в достижение организационных целей компании. Однако реальная эффективность данной системы может быть установлена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других на более низких уровнях, отражая в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

В связи с этим в методике оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами можно выделить два вида эффективности, обусловленных природой социально-экономических целей данной системы: *экономическую эффективность* и *социальную эффективность*.

Приведем наиболее распространенные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

При оценке экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами используем две группы показателей:

1. Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:

- общие издержки организации на персонал за период;
- доля издержек на персонал в объеме реализации;
- доля расходов на персонал в структуре общих расходов компании;
- процент, который составляет фонд оплаты труда от общего объема реализации;
- процент, отражающий затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
- процент затрат на обучение от фонда оплаты труда;
- процент затрат на финансирование социальных программ от фонда оплаты труда;
- средняя зарплата в компании по основным категориям работников;
- процент расходов на корпоративные мероприятия от фонда оплаты труда;
- издержки организации на 1 сотрудника.

2. Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации.

Безусловно, основным показателем эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии служит производительность труда. В России она, к сожалению, в настоящее время в 4–5 раз меньше, чем в Европе и США.

Напомним, что *производительность труда* определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год), или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы). Она исчисляется через систему показателей выработки и трудоемкости. *Выработка* рассчитывается как частное от деления объема выполненных работ (выпущенной продукции) на численность работников (затраты труда):

$$W = \frac{Q}{T},$$

где Q – объем произведенной продукции; T – затраты рабочего времени.
Обратным показателем является трудоемкость (t):

$$t = \frac{T}{Q} \cdot$$

Показатели выработки и трудоемкости могут исчисляться в стоимостном выражении, в нормо-часах, в натуральном и в условно-натуральном выражении. Выработка характеризует объем работ (продукции) на единицу численности, а трудоемкость – затраты труда на единицу продукции (работы).

В условиях рыночных отношений задача *повышения производительности труда* как источника реального экономического прогресса становится жизненно важной для дальнейшего развития экономики. Как показывает мировой опыт последних десятилетий, именно страны с самой высокой производительностью труда (а не с самыми большими ресурсами) становятся экономическими лидерами.

На уровень и динамику производительности труда влияет множество факторов. Рассматривая факторы на уровне отдельной организации, их можно разделить на две группы:

- *внешние*, т. е. не находящиеся под управлением организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и пр.);

- *внутренние*, т. е. находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры структурных звеньев, технология, средства производства, качество продукции, условия труда, информация и пр.).

Анализ и обобщение факторов, способствующих росту производительности труда, помогает менеджерам координировать усилия персонала организации, что само по себе служит одним из главных условий повышения производительности на всех стадиях и уровнях управления организацией. *Управление производительностью труда* — это фактически часть более широкого процесса управления деятельностью организации, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности. Поскольку повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, необходимы системный подход к управлению этими процессами, их планирование и координирование, включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта. В результате комбинации стоимостных показателей производства с различными факторами производства определяются показатели производительности, среди которых можно выделить следующие:

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на 1 работника (динамика);
- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

Эффективный кадровый менеджмент в российских организациях в первую очередь должен быть нацелен на использование резервов роста производительности труда. Как известно, для повышения производительности труда важнейшими являются интенсивные

факторы, т. е. снижение трудоемкости изготовления продукции за счет рационального использования рабочего времени, внедрения новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, совершенствования технологии и организации производства, осуществление организационно-технических мероприятий, направленных на снижение трудоемкости изготовления продукции.

При оценке социальной эффективности показатели дают представление о количественной стороне достигнутых социальных целей:

1) *показатели, характеризующие качество персонала:*

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный);
- доля административного персонала в общей численности работников;
- число производственных работников на 1 непроизводственного, или административного, сотрудника;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- половая структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более 1 года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год (%);
- коэффициент внутренней мобильности – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
- показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год).

2) *показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:*

- расходы кадровой службы, % общих расходов компании;
- динамика годового бюджета кадровой службы;
- соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;
- расходы кадровой службы на 1 сотрудника компании;
- время заполнения вакансии работника в организации;
- объем расходов по найму, всего, в том числе на одного принятого сотрудника;
- процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- качество трудовой жизни – результат опроса работников по оценке уровня удовлетворенности их потребностей, условий труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т.д.;
- число уволенных из компании по инициативе работников;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);
- оценка программ обучения;
- расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения задач, поставленных в корпоративных программах и планах.

Представляют интерес результаты ежегодного исследования оценки эффективности систем управления персоналом в российских организациях, проведенного в 2010 г. *Price-waterhouseCoopers HR Benchmarking Survey* (в нем приняли участие 53 российские и международные компании, работающие в России):

1. Отдача от инвестиций в персонал крупных компаний снизилась с 2,7 до 1,5 долл, выручки на каждый вложенный в сотрудников доллар. Для сравнения: в Европе этот показатель не изменился.

2. Выручка на одного штатного сотрудника снизилась с 264602 до 191868 долл. Для сравнения: в Европе этот показатель также снизился, но в значительно меньшей степени: с 243758 до 218 636 долл.

3. Текучесть кадров остается высокой. В 2009 г. она составила 20,4 %. В Европе этот показатель — 17,4 %.

4. Затраты на подбор персонала в России в 2009 г. составили 1211 долл. В Европе лишь 643 долл.

5. Затраты на обучение персонала в российских компаниях составили в среднем лишь 175 долл, в год на человека, а в европейских компаниях – 374 долл.

Реализация сложных задач системного, стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами требует не просто кадровиков-администраторов, а менеджеров, способных наряду с традиционными функциями решать задачи регулирования трудовых отношений, социального развития, корпоративного обучения, стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности.

Современный менеджер в области человеческих ресурсов должен быть одновременно:

- организатором коллективной трудовой деятельности путем создания необходимых организационных, социально-экономических условий;
- психологом и социологом, с тем чтобы учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника и создавать благоприятную атмосферу для достижения успеха;
- экономистом, анализирующим, прогнозирующим и учитывающим затраты и достигнутые результаты для принятия решений;
- стратегическим партнером высшего и линейного менеджмента компании; проводником перемен и защитником интересов сотрудников, повышая уровень их вовлеченности и приверженности организации.

Как *стратеги* специалисты службы УЧР занимаются важными долгосрочными вопросами, касающимися управления людьми и их развития. Они руководствуются бизнес-планами организации и одновременно участвуют в их создании. Основной целью стратегического УЧР является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. Как стратегический партнер HR-менеджер должен обладать знаниями и навыками, присущими каждому топ-менеджеру. Прежде всего ему нужно прекрасно разбираться в бизнесе компании и понимать суть основных проблем, с которыми сталкиваются линейные руководители, чтобы помогать им в решении операционных вопросов (рис. 17).

Как *деловые партнеры* специалисты службы УЧР разделяют ответственность со своими коллегами – линейными менеджерами за успех всей компании. При этом службы УЧР работают в тесном контакте с высшим руководством и направляют усилия на обслуживание долгосрочной стратегической цели. Однако даже в качестве делового партнера от службы УЧР ждут эффективного выполнения традиционных административных функций.

Роль бизнес-партнера, как и другие функции HR-менеджера, требует навыков командной работы и общения с людьми, предъявляя к этим компетенциям наиболее высокие требования. Бизнес-партнеру требуются хорошие аналитические способности и стратегическое мышление, чтобы видеть связь между бизнес-целями компании и своими инструментами. Важно, чтобы он говорил с управленческой командой на одном языке, владел необходимыми понятиями.

Стратегический подход к УЧР означает, что специалисты кадровой службы должны стремиться к инновации – внедрению новых процессов и процедур, которые будут повышать эффективность компании. Необходимость инновации должна устанавливаться в ходе анализа и диагностики, которые выявляют потребности организации и определяют ключевые вопросы. Подход «бенчмаркинг» может служить для определения «наилучшей практики», используемой другими организациями. Однако в интересах достижения «наилучшего соответствия» инновации должны отвечать конкретным потребностям организации.

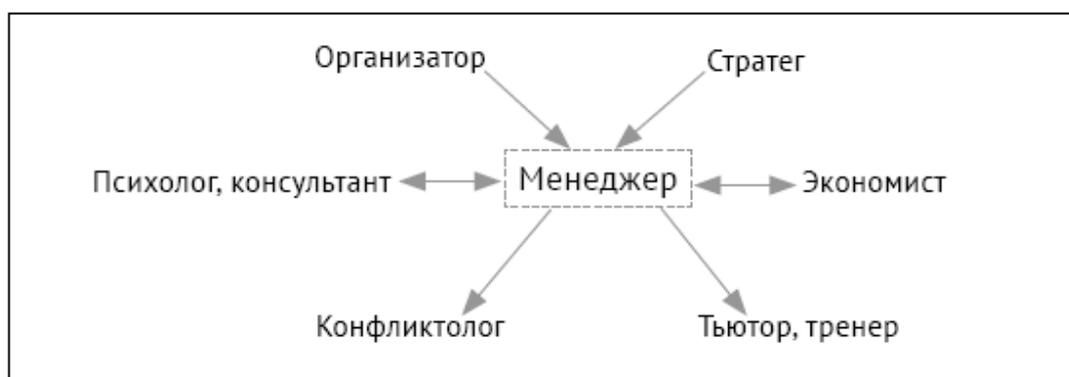


Рис. 17. Ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами

Сегодня HR-менеджер играет роль *внутреннего консультанта* в своей компании. Это касается прежде всего разрешения внутренних конфликтов, для чего менеджеру по персоналу необходимо желание и умение вместе с руководителями подразделений находить выходы из необычных ситуаций – зачастую с помощью нестандартных способов. При этом HR-менеджеру не обойтись без отличных коммуникативных навыков, способности к письменному и устному выражению своих мыслей, умения вести групповые дискуссии. Необходимы также консалтинговые компетенции: например, выявление потребностей внутренних клиентов или умение задавать «правильные» вопросы. Как консультант HR-менеджер должен владеть определенными личными качествами, которые также можно отнести к таким компетенциям, как чувство такта, этичность, позитивное отношение к людям, открытость. Одно из важнейших требований к менеджеру по персоналу – это эмпатия, способность человека эмоционально отзываться на переживания другого. Люди вряд ли пойдут рассказывать о своих проблемах специалисту, не обладающему таким достоинством. Таким образом, усложнение и расширение сферы управленческой деятельности в области трудовых отношений выдвигает новые требования к модели профессиональных, социальных и личностных компетенций HR-менеджеров. HR-менеджер должен не просто реагировать на уже произошедшие изменения, а предвещать их, продумывая план мероприятий, который бы позволил провести процесс инноваций в организации наиболее эффективным образом. Не секрет, что многие нововведения проваливаются из-за саботажа сотрудников, плохого внутреннего PR, непонимания целей изменений —

HR-менеджер должен быть в состоянии предотвратить эти проблемы. Другими словами, в современных российских организациях необходима новая точка зрения на роль HR:

если управление людьми – решающая вещь для успеха бизнеса, то, как отмечает Д. Ульрих, гуру в области HR, в своей книге «Human Resource Champions», целью HR сегодня является создание добавочной стоимости в противовес традиционному подходу «работа с затратами».

Подводя итоги второго урока, приведем *модель 4C в управлении человеческими ресурсами*, разработанную специалистами Гарвардской школы бизнеса в 1985 г. как средство исследования проблем кадрового менеджмента и оценки его эффективности по четырем направлениям (англ. 4C — commitment, competence, congruency, cost-effectiveness).

1. *Корпоративная преданность* — лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к работе. Оценивается на основе анализа текучести кадров, статистики прогулов, анкетирования работников, личных бесед с ними.

2. *Компетентность*. Уровень квалификации работников можно оценить через разработку корпоративных моделей компетенций и проведение аттестации для проверки соответствия им профессиональных навыков сотрудников, а главное, для их развития в свете новых стратегических задач.

3. *Командная согласованность*: вовлеченность работников в управление, их сопричастность с организацией, делегирование полномочий, система внутренних коммуникаций, лидерский стиль руководства, отсутствие конфликтов, доверие и гармоничность трудовых отношений.

4. *Корпоративная экономическая эффективность*: преимущества человеческих ресурсов должны использоваться с наибольшей продуктивностью для процветания и стратегического развития компании.

Для успешной реализации данной модели менеджеру следует иметь в виду следующие рекомендации.

Во-первых, HR-менеджерам больше не следует брать на себя полную ответственность за вопросы, относящиеся к сотрудникам; вместо этого они должны стать в этой области ценными консультантами для линейных менеджеров. Во многих наиболее эффективных на сегодня организациях линейные менеджеры полностью берут на себя ответственность за управление людьми. Функция HR в таких компаниях фокусируется на развитии у линейных менеджеров необходимой квалификации для руководства людьми.

Во-вторых, должностные обязанности HR-менеджеров должны расширяться – от решения чисто функциональных вопросов до стратегических. Они должны участвовать в стратегических дискуссиях внутри предприятия и, что важно, повышать качество этих обсуждений. Как стратегический партнер HR-менеджер должен обладать знаниями и навыками, присущими каждому топ-менеджеру. Прежде всего ему нужно прекрасно разбираться в бизнесе компании и понимать суть основных проблем, с которыми сталкиваются линейные руководители, чтобы помогать им в решении операционных вопросов.

В-третьих, стремясь к большему партнерству с фирмой, HR-менеджер должен направить свое внимание вне компании, собирая данные о других компаниях, анализируя информацию о конкурентах. Однако исследование должно быть шире, чем просто анализ практик управления людьми. Существенно, чтобы HR-менеджер был в курсе бизнес-тенденций, современных проблем и их влияния на рабочие привычки.

В-четвертых, HR-менеджер не только представляет точки зрения работников; сегодня это также один из столпов бизнеса, помимо всех прочих функций делающий вклад в формирование преданности и лояльности работников. Ему нужно быть ко всему готовым и скорее предвидеть необходимые перемены, чем просто отвечать на запросы линейных менеджеров об изменениях.

В-пятых, HR-менеджеру как бизнес-партнеру необходимо обладать набором лидерских качеств и компетенций. Здесь большую роль играет настойчивость, уверенность в себе,

способность рисковать и брать на себя ответственность за внедрение каких-либо новых технологий. Для этого опять же надо быть экспертом в своей области и понимать, каким образом предлагаемый им HR-инструментарий будет работать на бизнес компании. Кроме того, HR-менеджеру необходимо быть креативным человеком, умеющим выходить за пределы стандартных решений и эффективно использовать разнообразные внутренние и внешние возможности.

Урок 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди.

Ли Якокка

Цели урока

- Получить знания о формировании стратегии управления человеческими ресурсами организации.
- Раскрыть современные подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами.
- Рассмотреть практические аспекты разработки и реализации кадровых стратегий.
- Определить роль кадровой политики в стратегическом развитии современных организаций.

Под воздействием бурных событий экономической жизни конца 80-х – начала 90-х гг. резко усилился интерес российских управленцев к исследованию факторов, влияющих на развитие их организаций в долгосрочной перспективе. Признание человеческих ресурсов ключевыми захватило умы практиков в этой области, но при этом часто наблюдалось большое расхождение между терминологией концепции стратегического управления и реальностью. Ведь долгие годы центром внимания стратегического управления являлись производство, финансы, маркетинг, инновации. Кадровое планирование осуществлялось, как правило, в среднесрочном и краткосрочном периодах на основе экстраполяции, т. е. переноса, существующей в организации ситуации на будущий (планируемый) период с некоторым увеличением показателей (например, с учетом инфляции). Данный метод подходит при стабильной внешней среде развития бизнеса, а в российских условиях неопределенности и риска требуется внедрение новых моделей планирования, которые бы помогли отечественным руководителям эффективно управлять в сложной стихии рынка.

Как свидетельствуют многочисленные исследования, внедрение кадровых стратегий на российских предприятиях – это, скорее, дань моде, чем эффективные действия. Даже разработанные стратегии не воплощаются в реальную жизнь, оставаясь только на бумаге в силу ряда причин, среди которых можно выделить следующие:

- 1) несогласованность целей корпоративной стратегии с целями стратегии развития человеческих ресурсов, что нередко приводит к отрыву целей последней от целей технологической, маркетинговой, финансовой стратегий;
- 2) противопоставление количественного и качественного подходов, когда менеджеры рассматривают стратегическое планирование развития человеческих ресурсов как некую математическую методику определения потребностей в персонале, но в современных условиях важен комплексный подход к планированию на основе интеграции экономических и социальных целей организации;
- 3) необъективность оценки внешней среды организации, поверхностный анализ внутреннего потенциала приводят к постановке нереальных целей, достижение которых не подкрепляется финансовыми, материальными ресурсами;
- 4) профессиональную некомпетентность менеджеров кадровых служб, что затрудняет процесс разработки, реализации и контроля стратегических планов в области управления человеческими ресурсами;

5) невовлеченность работников в стратегическое планирование, слабую обратную связь в процессе контроля и выполнения поставленных долгосрочных целей и задач.

Поэтому целью данного урока является восполнение этого пробела – рассмотрение практических аспектов разработки

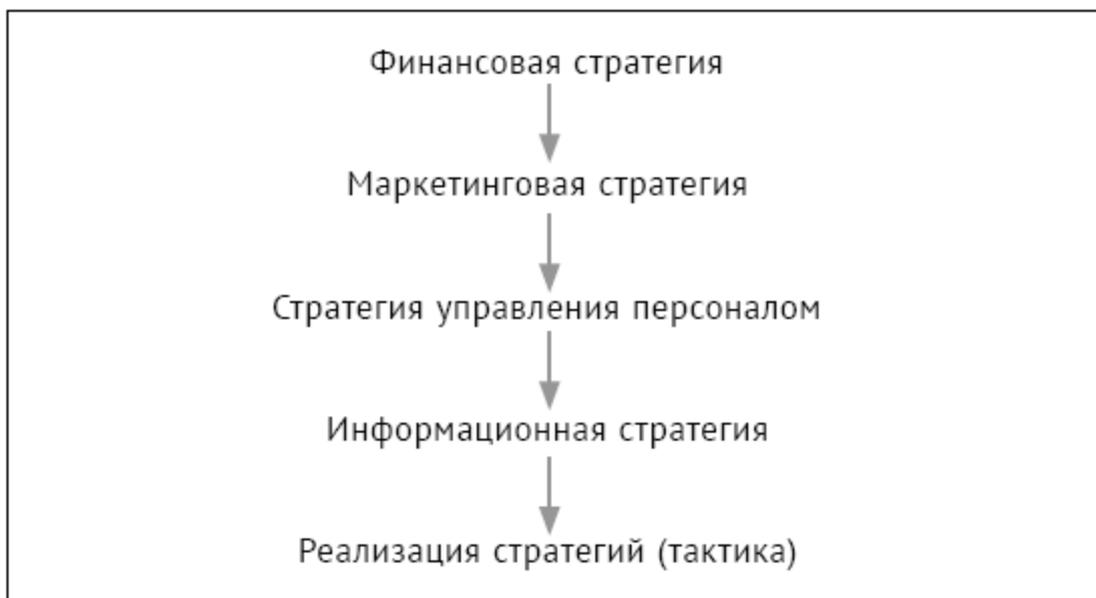


Рис. 18. Функциональные стратегии компании и реализации стратегий в области ЧР в российских организациях.

Под стратегией управления человеческими ресурсами понимается генеральный план действий по достижению устойчивого конкурентного преимущества организации посредством эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменений внешней среды. Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способного достигать долгосрочных целей и реализовывать общую стратегию организации.

Стратегию управления человеческими ресурсами нужно рассматривать прежде всего в качестве функциональной стратегии, которая должна быть интегрирована в корпоративную стратегию, обеспечивая человеческими ресурсами выполнение инновационной, производственной, маркетинговой стратегий (рис. 18).

При этом стратегия УЧР должна определяться жизненным циклом организации, ее целями и реальными условиями функционирования предприятия. Известно, что в процессе развития организация проходит различные этапы, которые оказывают непосредственное влияние на организационную и, следовательно, на кадровую стратегию. В табл. 3 показана взаимосвязь стратегии УЧР с этапами жизненного цикла организации.

Таблица 3. Взаимосвязь стратегии УЧР с этапами жизненного цикла организации

Этап жизненного цикла	Требуемые характеристики	Практика управления человеческими ресурсами
Фаза создания	Работники должны быть мотивированными, компетентными, инициативными, ориентированными на долговременную работу в компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск, отбор и расстановка сотрудников. Главная задача – привлечь высококомпетентных специалистов, в которых организация действительно нуждается. 2. Разработка и внедрение регламентов и процедур кадрового менеджмента. 3. Обучение новых работников, линейного менеджмента. 4. Формирование командного духа
Фаза развития	Работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач	<p>Рост инвестиций в персонал для его удержания на основе мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Формирование корпоративной культуры и системы внутрифирменных коммуникаций.</p> <p>Вовлеченность работников в управление.</p> <p>Корпоративное развитие персонала: акцент на повышение квалификации</p>
Фаза зрелости	Работники нацелены на инновации и результат, мотивированы на развитие компетенций и преданность компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация структуры и численности персонала. 2. Децентрализация управления и делегирование полномочий. 3. Социальное партнерство. 4. Совершенствование компенсационной политики на основе оценки заслуг работников и стажа работы в организации. 5. Улучшение условий труда. 6. Планирование карьеры сотрудников и подготовка резерва
Фаза спада	Большое значение приобретают социальные меры защиты работников в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, ротация, трудоустройство в других фирмах)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение кадрового аудита и антикризисных мероприятий 2. Оптимизация системы оплаты и стимулирования труда сотрудников. 3. Сокращение социальных и обучающих программ. 4. «Селекция» наиболее квалифицированных работников

Процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами – это сложный процесс, сходный с разработкой бизнес-стратегии и состоящий из пяти взаимосвязанных этапов:

- 1) определение стратегических целей исходя из сформулированной миссии компании;
- 2) проведение SWOT-анализа внутренней и внешней среды для выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- 3) разработка стратегии;
- 4) реализация стратегии – разработка планов мероприятий для успешного выполнения стратегии;
- 5) контроль и оценка стратегии (при необходимости ее коррекция).

Стратегическое управление человеческими ресурсами схематично представлено на рис. 19.

Рассмотрим подробнее этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Этап 1. В качестве определяющих элементов успеха стратегии можно выделить *миссию и цели*, которые являются перспективными ориентирами развития человеческих ресурсов организации.

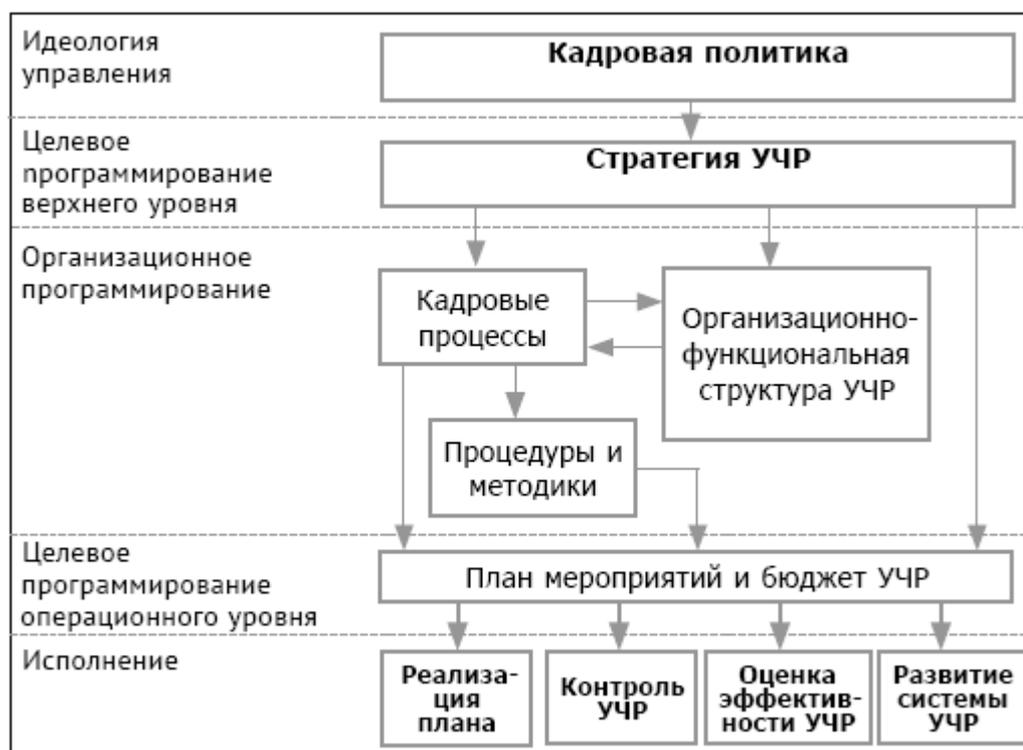


Рис. 19. Схема стратегического управления человеческими ресурсами

К сожалению, до сих пор во многих российских организациях ясная миссия либо отсутствует, либо выражается в получении прибыли. Но современная миссия, определяющая управленческую философию организации, должна отражать баланс между экономическими намерениями и стратегической ролью человеческих ресурсов в их реализации, а именно рассматривать своих работников как достояние, конкурентное богатство. Например, установление миссии: «Создание высокопрофессионального и преданного коллектива, обеспечивающего стратегический успех и конкурентоспособность нашей компании» – не только

определяет смысл существования организации, но и позволяет выделить ее среди других организаций, четко формулируя корпоративные ценностные ориентиры и мотивы динамичного развития человеческих ресурсов:

- нам важны готовность сотрудников к развитию и желание изменений;
- каждый сотрудник – свободный человек, и мы уважаем его свободу выбора работать с нами;
- мы создаем достойные условия труда для сотрудников;
- мы достигаем успеха не за счет сотрудников, а вместе с ними;
- мы обеспечиваем социальную защищенность работников фирмы;
- мы создаем условия для личностного и профессионального роста сотрудников и их самореализации;
- мы стремимся выработать жизненно важные решения вместе с сотрудниками.

Миссия является лишь базой формулирования долгосрочных целей стратегии, установления приоритетов и направленности перспективного развития, например:

- В течение пяти лет повысить на 8096 объем продаж на одного сотрудника за счет улучшения корпоративного обучения и совершенствования мотивации персонала.
- За три года уменьшить текучесть персонала на 596.

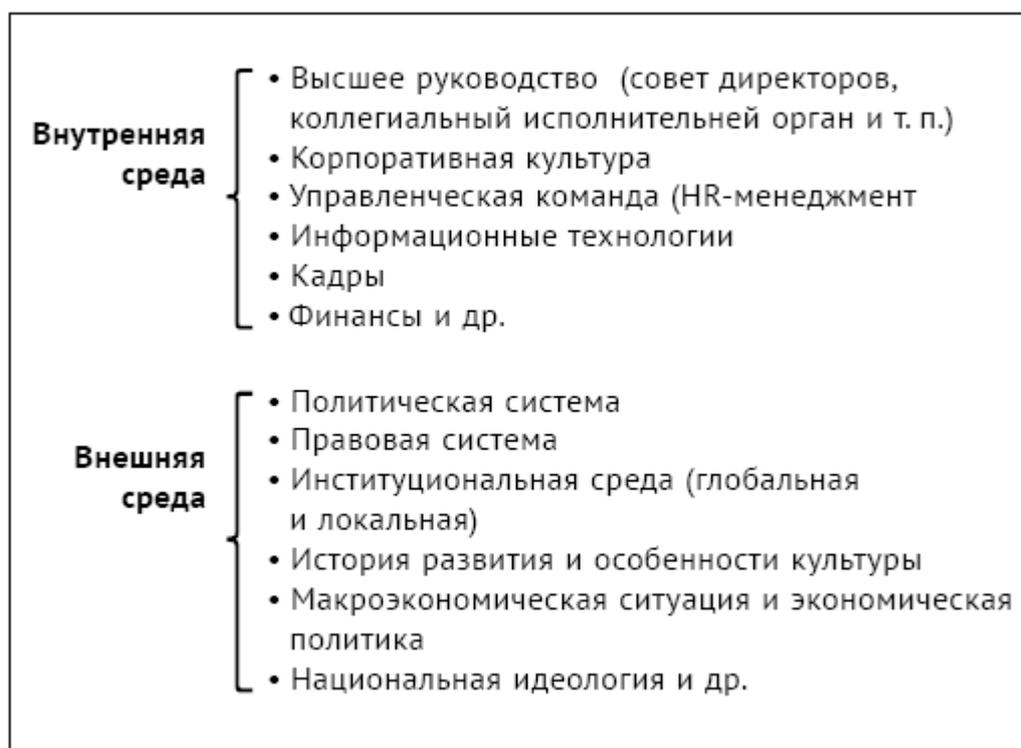


Рис. 20. Факторы, оказывающие влияние на систему управления человеческими ресурсами

Этап 2. Так как на разработку и реализацию стратегии управления человеческими ресурсами сильное влияние оказывает организационное окружение, то на втором этапе мы проводим *углубленный анализ тенденций, опасностей, изменений* окружающей среды, оказывающих сильное воздействие на внутрифирменный кадровый менеджмент и оценку трудового потенциала организации (рис. 20).

Любая современная организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себя трудовыми ресурсами, условиями, необходимыми для их трудовой деятельности и жизни. Квалифицированные работники сегодня критический ресурс, поэтому его дефицит может ослабить потенциал организации, что приведет к негативным последствиям.

Среди основных факторов внешнего окружения выделяют следующие:

- *экономические*: темпы инфляции, налоговая ставка, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий;
- *политические*: общая политическая обстановка, соглашения по тарифам и торговле между странами, таможенная политика, кредитная политика властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы;
- *рыночные*: демографические условия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, доля рынка, занимаемая фирмой, емкость рынка;
- *технологические*: изменения в технологии производства, конструкционных материалов и элементов, применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг в управлении, изменения в технологии сбора и передачи информации, в средствах связи, другие ноу-хау;
- *конкурентные*: уровень конкуренции в отрасли, цели, стратегии, сильные и слабые стороны конкурентов, потенциальные угрозы с их стороны;
- *социальные*: обостренные национальные чувства, отношение большой массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих и их социальных установок, изменение общественных ценностей;
- *правовые*: законодательство страны и его изменение, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, особенности антимонопольной политики и законодательства;
- *международные*: учет и анализ данных факторов приобрели важное значение после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю и наиболее актуальны для фирм, работающих на внешнем рынке, так как международная ситуация очень часто сказывается на многих отечественных компаниях тем или иным образом.

Степень воздействия отдельных компонентов внешней среды на систему управления человеческими ресурсами различна и зависит от вида деятельности, размера организации, территориального расположения, формы собственности и т. п. (табл.4).

Таблица 4. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления человеческими ресурсами

Внешняя среда	
Макро-среда	<p>Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране). Экономические факторы (мировой финансовый кризис, тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели). Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность, структура населения по показателям, миграция и др.). Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения). Экологические. Природно-климатические. Научно-технические. Культурные</p>
Непосредственное окружение	<p>Местный рынок труда, его структура и динамика. Кадровая политика конкурентов. Рыночная инфраструктура. Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды). Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.). Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.). Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т.п. объектах). Торговля. Общественное питание. Транспорт и связь. Пригородное и сельское хозяйство. Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство. Бытовое обеспечение</p>
Внутренняя среда	
	<p>Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текучесть кадров и абсентеизм. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Загруженность работников. Производительность труда. Меры социальной защиты. Финансы организации. Уровень организации производства и труда. Перспективы развития техники и технологии в организации. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом</p>

Для изучения влияния макросреды на организацию, в частности на управление человеческими ресурсами, должна быть создана специальная система анализа, включающая про-

ведение специальных наблюдений, социологических опросов, анализ материалов, опубликованных в периодической печати, научной литературе, других информационных изданиях, участие в конференциях, собраниях и т. д.

Кадровый аудит – это анализ качественного состава наличных человеческих ресурсов для оценки их соответствия или несоответствия поставленным стратегическим целям организации, включающий:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления;
- оценку соответствия уровня подготовки персонала требованиям деятельности организации;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести персонала

Рис. 21. Кадровый аудит

Кроме диагностики организационного окружения предприятия при разработке стратегии управления человеческими ресурсами необходимо объективно оценить трудовой и творческий потенциал фирмы, количественные и качественные характеристики работников, их соответствие требованиям технологии, инновационным и предпринимательским задачам (табл. 5). Другими словами, нужно дать ответы на следующие вопросы:

- Обладает ли организация качественными человеческими ресурсами как конкурентным преимуществом для успешной реализации принятой бизнес-стратегии?
- Каковы сильные стороны нашего персонала по сравнению с персоналом конкурентов?
- Каковы слабые стороны персонала и как их устранить?

Для объективной оценки потенциала человеческих ресурсов в организации необходимо создание системы *кадрового аудита*, которая бы позволяла достаточно оперативно оценивать потенциал наличных человеческих ресурсов в организации для принятия стратегических управленческих решений. Потенциал человеческих ресурсов рассматривается как источник возможностей работников, которые могут быть использованы для достижения поставленных целей (рис. 21).

Таблица 5. Свот-анализ кадровой политики

Сильные стороны	Слабые стороны
Тесно взаимосвязана со стратегией компании	Не сформирован кадровый резерв компании на продвижение на руководящие должности
Управление персоналом при тесном взаимодействии руководства компании, отдела управления персоналом и руководителей структурных подразделений	Нет системности в обучении и профессиональном развитии всего персонала
Качественное формирование персонала с высшим образованием и рациональное использование человеческих ресурсов	Недостаточно мотивационных мероприятий для поддержания лояльности и приверженности всего штата сотрудников
Профессиональное развитие ключевых сотрудников в области эксплуатации и обслуживания	
Команда молодых специалистов	
Строгое соблюдение ТК РФ	
Возможности	Угрозы
Долгосрочная поддержка развития персонала со стороны торговых линий	Подвержена влиянию тенденций рынка
Узкая специализация персонала	Усиление конкуренции на рынке эксплуатации и обслуживания
Выход на внешний рынок	

Качественные характеристики человеческих ресурсов формализуются в виде структур, отражающих соотношение характеристик различных групп работников в организации. Традиционно разрабатываются профессионально-квалификационная и социально-демографическая структуры, включающие разнообразные компоненты. Например, *социально-демографическая структура* характеризует следующие показатели: возраст, пол, уровень образования, стаж работы, потребности. Для определения перспектив развития и оценки состояния человеческих ресурсов в настоящее время недостаточно знать абсолютные количественные показатели, характеризующие, например, контингент мужчин и женщин, средний возраст сотрудников и т. д. Такие показатели не являются достаточно информативными. В связи с этим возникает проблема структурирования и регулирования соотношения отдельных групп в организации. Более продуктивным, по нашему мнению, является переход к относительным показателям, когда определяется удельный вес одной из групп к общей численности.

Наряду с перестройкой социально-демографической структуры в современных организациях происходят активные сдвиги в профессионально-квалификационной структуре, связанные с динамизмом нововведений в производстве, технологическим прогрессом,

интеллектуализацией бизнеса, реструктуризацией экономики. Само понятие *профессионально-квалификационная структура* включает две взаимосвязанные подструктуры: профессиональную – как соотношение представителей различных профессиональных групп, и квалификационную – как соотношение работников разных квалификаций. Квалификация рассматривается как динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности. Квалификация характеризует уровень профессионального развития работника, его опыт, навыки, умения.

Итак, профессионально-квалификационная составляющая потенциала человеческих ресурсов характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда: уровень профессиональной подготовки; творческие способности; деловая активность; результативность труда.

Умелое использование системы кадрового аудита позволит на основе создания современной базы данных по человеческим ресурсам решать такие важные задачи, как определение оптимальной численности и качества персонала; разработка предложений по реформированию организационной структуры и форм организации труда; подготовка программ профессионального обучения и развития работников; планирование карьеры и работы с резервом; анализ результативности человеческих ресурсов организации.

Этап 3. На третьем этапе процесса стратегического управления человеческими ресурсами разрабатываются проекты кадровых стратегий либо как составляющие организационной деловой стратегии, либо как самостоятельные стратегии: стратегия развития трудовых отношений, стратегия лояльности, стратегия оптимизации трудовых ресурсов, стратегия развития персонала, стратегия управления изменениями, стратегия вознаграждений и др.

Например, *стратегия организационного развития* нацелена на совершенствование бизнес-процессов, формирование эффективной организационной структуры, изменение корпоративной культуры, переход на командную работу и делегирование полномочий.

Стратегия обеспечения ресурсами направлена на привлечение и эффективное использование высококвалифицированных человеческих ресурсов, т. е. на удовлетворение стратегических потребностей бизнеса в компетентных специалистах.

Стратегия формирования лояльности основана на установлении партнерских и доверительных отношений в организации, обеспечении вовлеченности сотрудников в дела организации, сокращении иерархических уровней и формировании саморегулируемого поведения, укреплении межфункциональных связей.

Стратегия управления эффективностью нацелена на повышение производительности труда, качества обслуживания.

Также в управленческой практике можно встретить следующие виды кадровых стратегий:

- *стратегия оптимизации кадрового потенциала* («пассивная стратегия»), нацеленная на сокращение штата, уменьшение затрат на социальные программы, обучение персонала. Используется либо в критических, кризисных ситуациях, либо при технократическом управленческом подходе руководства;
- *стратегия развития человеческих ресурсов* («активная стратегия»), осуществляемая в рамках инновационной корпоративной стратегии. Отличается инвестиционным подходом к управлению человеческими ресурсами как ключевому и конкурентоспособному ресурсу;
- *антикризисная стратегия управления человеческими ресурсами*, которая направлена, во-первых, на предупреждение (профилактику) кризисных ситуаций, а во-вторых, на принятие мер по их ликвидации. Это наиболее актуальная стратегия для отечественных организаций, постоянно испытывающих симптомы системных кризисов.

Обобщая рассмотренную типологию стратегий управления человеческими ресурсами, становится очевидным, что выбор стратегии зависит от того, на какой фазе развития находится компания, какая утверждена бизнес-стратегия, какая динамика организационных изменений во внутренней и внешней среде, и, наконец, от степени профессионализма менеджеров.



Рис. 22. Уровни стратегического управления в организации

Логически завершающими этапами процесса стратегического управления человеческими ресурсами являются реализация, оценка и контроль выполнения стратегического плана (*этапы 4, 5*), обеспечивающие устойчивую обратную связь между поставленными целями и процессом их практического достижения, определение причин отклонений и осуществление возможной их корректировки.

Безусловно, главная ответственность за формирование, реализацию и контроль выполнения стратегии возлагается на кадровые службы. Менеджеры HR-отделов как стратегические партнеры должны, исходя из утвержденной стратегии, определить среднесрочные и краткосрочные цели, разработать оперативные планы конкретных действий по их достижению, установить критерии оценки выполнения планов, а также скоординировать их с бюджетом службы (рис. 22; 23).

Сегодня в стратегическом менеджменте зарубежных и крупных российских компаний получает широкое распространение система сбалансированных показателей, позволяющая увязать краткосрочные и стратегические цели организации. В 1992 г. профессора Гарвардской школы бизнеса Р. Каплан и Д. Нортон, проводя исследования по поиску новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей компаний, предложили *BSC (Balanced Scorecard)* – систему сбалансированных показателей. В ходе исследования ученые подтвердили тот факт, что управление с помощью лишь финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.

Система сбалансированных показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности через оптимально подобранные показатели, отражающие как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности компании; это методика доведения согласованных стратегических целей компании в

области финансов, маркетинга, бизнес-процессов и персонала до всех уровней организации (рис. 24)⁷.

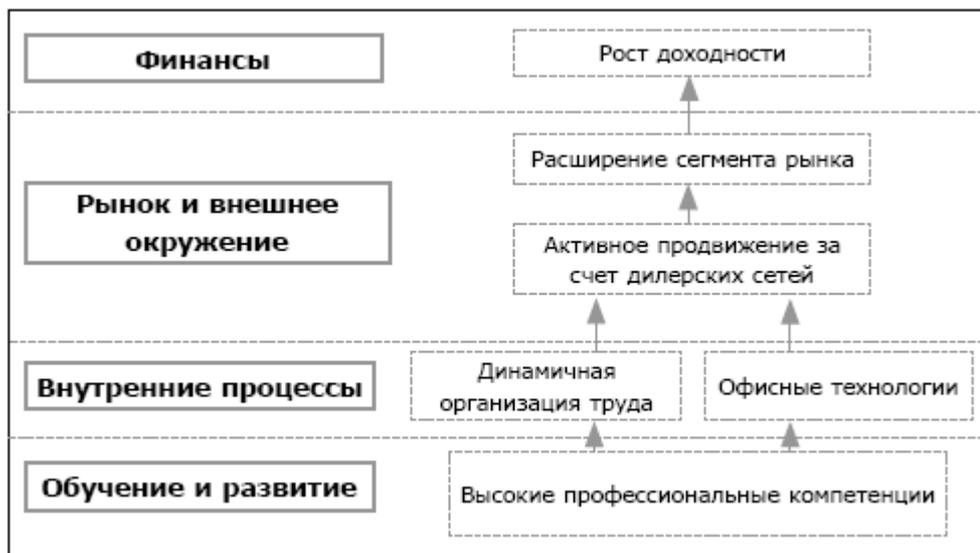


Рис. 24. Роль УЧР в системе сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей рассматривает стратегию в четырех ракурсах (табл. 6). Правильно составленная ССП является неким комплексом показателей результатов и факторов, способствующих их достижению. Достигается это соблюдением причинно-следственных связей между критериями результатов и факторами их достижения. Например, финансовая цель «Доходность основного капитала» зависит от маркетинговой цели «Увеличение объема продаж», которая в свою очередь зависит от лояльности клиентов. А лояльность клиентов может быть связана с предоставлением высокого уровня сервиса (это цель составляющей «Бизнес-процессы»), который невозможен без определенных навыков и умений персонала (это цель составляющей «Обучение и развитие персонала»). ССП трансформирует стратегию компании во взаимосвязанный набор показателей, которые определяют как долгосрочные цели компании, так и механизмы их достижения (оперативные цели подразделений).

Система оценки на основе ССП подразумевает мониторинг достижения индивидуальных целей, включенных в систему целей подразделения, а также в свою очередь в систему общих целей компании, по всем четырем составляющим (рис. 25).

Таблица 6. Составляющие ССП ⁸

⁷ См.: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-бизнес, 2006. С. 125.

⁸ Методика разработки стратегии и ее реализация через управление бизнес-процессами. Система сбалансированных показателей: Материалы семинара-тренинга. Алматы: GEP, 2005. С.21.

Перспектива	Составляющая	Расшифровка	Пример
F – Финансы	Финансовая составляющая	Финансовые показатели оценивают экономические последствия принятых решений	Динамика прибыли компании, доходность занятого капитала, величина добавленной стоимости и пр.
C – Клиент	Клиентская составляющая	Показатели результатов деятельности компании в целевом сегменте рынка	Доля целевого сегмента рынка, объем продаж, увеличение клиентской базы, удовлетворенность клиентов и пр.
I – Бизнес-процессы	Составляющая внутренних бизнес-процессов	Создание новых и доведение до совершенства имеющихся процессов для удовлетворения потребностей клиентов и ожиданий акционеров	Уменьшение времени бизнес-процессов, снижение издержек, повышение качества
L – Персонал и системы	Составляющая обучения и развития персонала	Определение инфраструктуры для обеспечения долговременного роста и совершенствования (люди, системы, организационные процедуры)	Производительность персонала, текучесть персонала, величина инновационного потенциала, уровень автоматизации

Методология ССП является основой разработки и внедрения популярной в российских организациях *системы ключевых показателей эффективности*, которая более подробно будет рассмотрена в уроке 5. Например, ниже приведен фрагмент определения целей в области обучения и роста ключевых специалистов как составляющих стратегии компании (табл. 7).

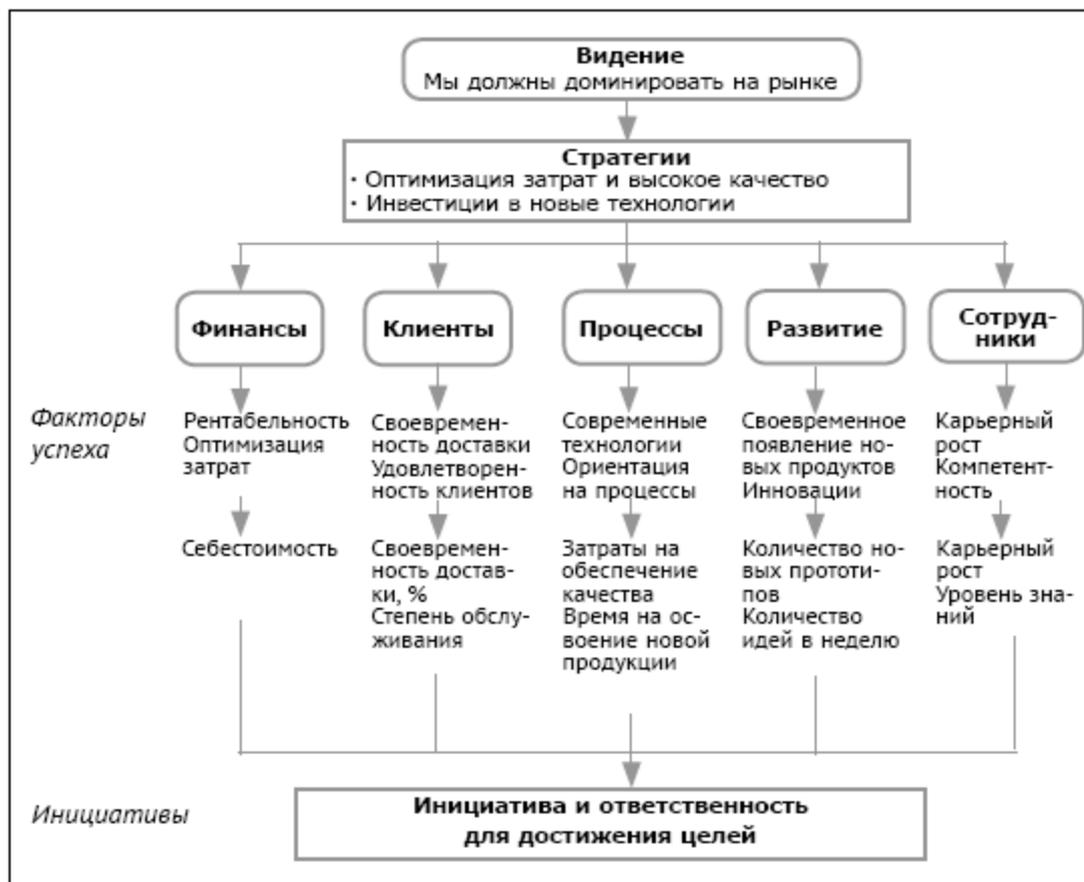


Рис. 25. Схема декомпозиции целей в компании

В последние годы в зарубежной и отечественной науке и практике управления наряду с понятием *кадровая стратегия* используют понятие *кадровая политика*. Эти два понятия имеют общее и концептуальное отличия.

Кадровая политика включает систему правил и норм, определяющих взаимоотношения людей и организации.

Таблица 7. Цели, составляющие стратегию компании (фрагмент)

Цели в области управления персоналом	Показатели эффективности	Оценивающие показатели	Программа
4. Обучение и рост (по ключевым специалистам)	4.1. Ключевые факторы комфорта персонала	Усредненные по группе экспертов, отобранные по уровню 80% взвешенные оценки ключевых факторов комфортности работы персонала	HRM-системы
	4.2. Удовлетворенность сотрудников	Усредненная по группе экспертов сумма взвешенных оценок удовлетворенности по совокупности КФУ	
	4.3. Степень лояльности сотрудников	Процент увольнений по отношению к общему числу работающих	
	4.4. Рост квалификации	Количество переподготовок за отчетный период	

Другими словами, она представляет собой совокупность мероприятий, которые реализуются в области трудовых отношений для достижения поставленных организационных целей в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства и видением руководства. В крупных компаниях, как правило, кадровая политика формализуется в виде корпоративного документа-заявления, устанавливающего принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. Положение о персонале (кадровой политике) – это программный документ, в котором формулируется социально-трудовая идеология организации в отношении своего персонала. Подробные же механизмы реализации данного положения прописываются в отдельных положениях, таких как Кодекс деловой этики, Правила внутреннего распорядка, Положение о стимулировании персонала, Положение об аттестации персонала и др.

Можно предложить следующий вариант структуры Положения:

1. Общие положения.
2. Основные принципы взаимоотношений персонала и компании.
3. Порядок оформления и прекращения трудовых отношений.
4. Права и обязанности персонала.
5. Права и обязанности компании.
6. Рабочее время и время отдыха.
7. Повышение квалификации персонала.
8. Социальный пакет.
9. Поощрения и взыскания.
10. Заключительные положения (указывается обязательность исполнения положения и порядок рассмотрения трудовых споров).

В средних и малых фирмах кадровая политика либо не формализована вообще, либо формализована слабо, т. е. в организации только отдельные аспекты кадровой работы прописаны в корпоративных документах, например в Правилах внутреннего распорядка, Положении об оплате труда и др.

Кадровая политика, тесно взаимосвязанная с корпоративной стратегией, организационной культурой, как правило, носит субъективный характер, отражая приоритет личных представлений руководства об отношении к своим работникам. Поэтому кадровой политикой можно назвать деятельность по реализации общих целей в области человеческих ресурсов, основанную на корпоративной системе ценностей. В отличие от кадровой политики стратегия развития человеческих ресурсов базируется на объективном анализе внутренней и внешней среды организации для достижения конкурентных преимуществ в сложной рыночной среде.

Суммируя сказанное в уроке 3, можно сделать следующие выводы. *Стратегическое управление человеческими ресурсами* — это совокупность решений и действий относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика и кадровая стратегия должны быть интегрированы с организационной бизнес-стратегией.

Успех реализации стратегии управления человеческими ресурсами определяется следующими условиями:

- 1) четкостью и реальностью поставленных целей исходя из миссии и корпоративных бизнес-задач организации, объективного анализа внешней среды и оценки внутреннего потенциала;
- 2) конкретностью и последовательностью организационных планов реализации стратегии, обеспеченностью их всеми видами ресурсов;
- 3) профессионализмом управленческих кадров как разработчиков и организаторов претворения в жизнь намеченных программ действий;
- 4) участием сотрудников в разработке и выполнении стратегических планов, т. е. их ориентацией на овладение новыми знаниями, умениями, способностями для повышения профессионального мастерства, материального благосостояния и саморазвития;
- 5) контролем и оценкой социально-экономической эффективности стратегии.

Урок 4. Формирование человеческих ресурсов

Правильный подбор исполнителей гораздо важнее, чем разработка стратегии. Эта истина касается всех направлений бизнеса. Я повидал множество перспективных стратегий, которые ни к чему не привели из-за отсутствия нужных людей...
Джек Уэлч, бывший президент компании «Дженерал электрик»

Цели урока

- Рассмотреть современные подходы к планированию потребностей в человеческих ресурсах в организации.
- Раскрыть технологии подбора и отбора кандидатов на вакантные должности в организации.
- Обозначить основные кадровые мероприятия, позволяющие обеспечить адаптацию новых сотрудников в компании.

Целью подсистемы формирования человеческих ресурсов является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. Для достижения этой цели в современном кадровом менеджменте реализуются кадровые функции, среди которых выделим, на наш взгляд, ключевые:

- планирование потребностей в человеческих ресурсах;
- привлечение и отбор среди кандидатов на вакантные позиции;
- адаптация новых сотрудников организации.

Планирование потребностей в человеческих ресурсах — это управленческая деятельность, направленная на своевременное удовлетворение количественного и качественного спроса на человеческие ресурсы для эффективного и динамичного развития организации, достижения поставленных бизнес-целей. Ошибки в планировании потребностей в персонале могут дорого обойтись компании в ее будущем развитии.

Общая схема планирования потребностей организации в человеческих ресурсах состоит из нескольких этапов, которые должны стать на практике ответами на следующие вопросы:

1. *Зачем нам нужны новые работники?* Анализ бизнес-планов компании.
2. *Какие нам нужны сотрудники?* Составление моделей компетенций должностей.
3. *Сколько нам нужно новых работников?* Планирование количественных потребностей в персонале.
4. *В какой временной период нам нужно удовлетворить потребности в новых сотрудниках?* Анализ заявок подразделений на подбор персонала.
5. *Какие расходы готова затратить фирма на подбор персонала?* Планирование бюджета на подбор персонала.
6. *Какие источники привлечения кандидатов на вакантные должности наиболее эффективны?* Анализ внутренних и внешних источников подбора персонала.
7. *Какие процедуры отбора персонала используются в организации?* Технологии первичного и вторичного отбора среди кандидатов на вакантные должности.
8. *Какие методы адаптации новых сотрудников применяются в организации?* Разработка и внедрение корпоративных программ адаптации новых сотрудников.

Таким образом, менеджмент должен определить будущие потребности организации в персонале; проанализировать ее реальный трудовой потенциал и, наконец, организовать мероприятия по удовлетворению потребностей в необходимых человеческих ресурсах.

Отвечая на первый вопрос, следует иметь в виду, что в компаниях может осуществляться стратегическое и тактическое планирование потребностей в человеческих ресурсах. *Стратегическое планирование потребности в персонале* состоит в обеспечении человеческими ресурсами утвержденной бизнес-стратегии компании, а *тактическое планирование* предполагает анализ и удовлетворение оперативных и среднесрочных потребностей организации в работниках на планируемый период (квартал, полугодие, год) (рис. 26).

При планировании следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах, которая определяется *структурой персонала* (социальной структурой организации) – количественным соотношением между группами работников, задаваемым технологической и организационной структурами предприятия. Она находит выражение в *штатном расписании*, которое отражает ее нормативное состояние.

В современных условиях организации самостоятельно определяют *количественную потребность в персонале*, используя различные методы расчетов, рекомендуемые как в отечественной, так и в зарубежной практике, например метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, метод расчета по нормам обслуживания, метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Для расчета численности персонала используются также некоторые статистические методы, включающие стохастические методы расчета (расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ) и методы экспертных оценок (простой и расширенной оценки руководителя или группы экспертов (метод Дельфи)). При экспертном или эмпирическом подходе применяются опыт развития других компаний, кадровые решения в аналогичных ситуациях. Интуитивный метод основан на аргументированных мнениях экспертов, руководства, результатах обсуждения заинтересованных сторон.

При определении количественной потребности в персонале необходимо также учитывать, что персонал находится в постоянном движении (предполагаемые плановые переводы, длительные командировки, учеба, болезни, декретные отпуска) вследствие приема на работу одних и увольнения других. Списочная численность персонала ежедневно учитывается *табельными записями*, в которых отмечаются все работники – как присутствующие на работе, так и отсутствующие по тем или иным причинам.

В списочном составе работников выделяют три категории лиц:

- постоянные – принятые в организацию бессрочно либо на срок более 1 года;
- временные – оформленные на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего работника – до 4 месяцев;
- сезонные – принятые на работу, носящую регулярно повторяющийся характер (на срок до 6 месяцев).

Как справедливо замечает П. Друкер в своей известной книге «Управление, нацеленное на результаты», «количество почти не имеет смысла по отношению к людям, обладающим знаниями. Их качество имеет гораздо большее значение. Количественные показатели вроде бюджетных данных или штатных расписаний с данными об укомплектованности дают нам, таким образом, только часть общей картины. Нужен, следовательно, глубокий анализ, который показал бы качество выделенных ресурсов и их конкретное использование или предназначенную им цель. Один из наиболее известных специалистов менеджмента в промышленности как-то сказал мне: “Количество компетентных исследователей растет пропорционально квадратному корню от общего количества членов исследовательской группы;

количество же людей, способных на долговременную высококачественную работу, растет пропорционально корню кубическому от общего количества работников»».

Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации. Для установления качественной потребности в персонале используют различные подходы:

- профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;
- анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест;
- штатное расписание;
- анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный уровень данной должности.

Занятие должности требует обладания соответствующей профессией и квалификацией. Под *профессией* понимают совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий. Например, говорят о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача. В России профессии рабочих включаются в Общий классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), а должности управленческого персонала – в Единую номенклатуру должностей служащих и Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. В тарифно-квалификационных справочниках по каждому разделу содержатся характеристика работы, требования к умениям, в необходимых случаях – примеры работы.

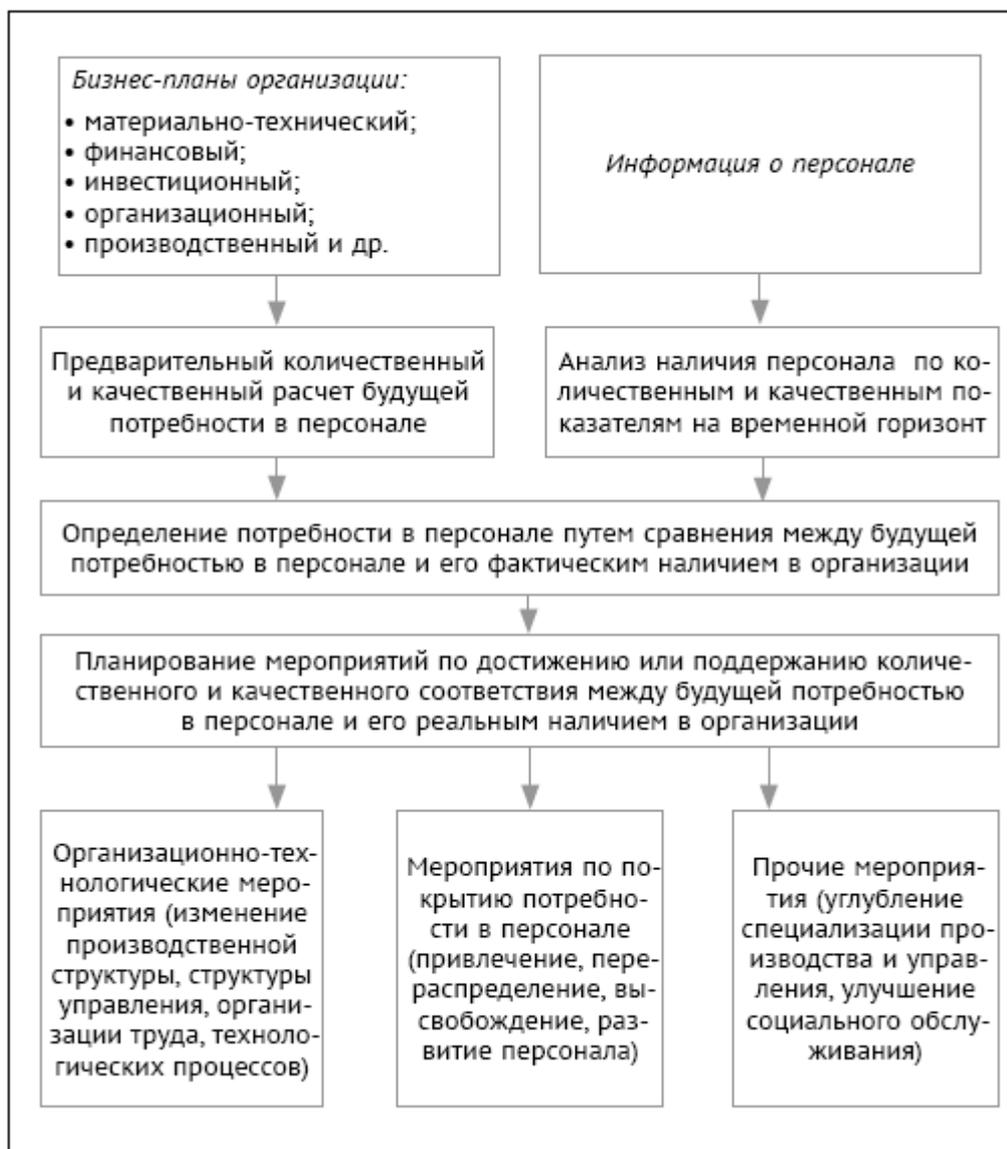


Рис. 26. Планирование потребностей в персонале

В пределах каждой профессии выделяются *специальности* – виды деятельности, связанные с выполнением более ограниченных функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет соответствующая правовая отрасль – гражданское право, уголовное право, государственное право и пр.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя *квалификацию*, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций.

Начиная с 1980-х гг. в качестве обобщенного показателя квалификации работников используется понятие *компетенция* как совокупность знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе.

Так как для каждой должности есть набор главных характеристик, определяющих эффективное трудовое поведение работника, компании разрабатывают корпоративные модели компетенций, описываемые по утвержденной форме в специальном документе «Портрет идеального сотрудника», «Корпоративная карта компетенций на рабочее место», которые затем отражаются в должностных инструкциях.

Модель ключевых корпоративных компетенций включает:

1) *профессиональные компетенции*, которые затрагивают область специальных знаний и умений, необходимых для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей;

2) *социальные (управленческие) компетенции* — способности и качества, составляющие совокупность умений и навыков, необходимых менеджеру;

3) *личностные компетенции* — индивидуально-нравственные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику компании независимо от занимаемой должности и содержания деятельности (ценности, культура, ответственность, доброжелательность, честность и др.).

Таким образом, компетентность человеческих ресурсов как интегральная качественная характеристика рассматривается в единстве профессиональных и социальных компетенций, отражающих способности работника, необходимые для эффективного взаимодействия с людьми внутри и вне организации, для творческой, инновационной и предпринимательской деятельности.

Подготовка моделей компетенций (профилей идеального сотрудника) осуществляется сотрудниками кадровых служб совместно с линейными руководителями и при активном участии самих работников, включая три этапа:

1) моделирование (определение) компетенций;

2) оценку компетенций;

3) развитие компетенций.

Корпоративная модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, которые используются при их подборе, оценке, обучении и продвижении (табл. 8). Так, во время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства. В ходе отбора компетенции кандидата сравниваются с «портретом идеального сотрудника» – корпоративной картой компетенций на данное рабочее место. Также можно легко установить, кто из штатных сотрудников ближе всего по знаниям и навыкам к желаемому профилю.

Во время обучения персонала модель профессиональных компетенций служит основанием выбора того, чему обучать и как обучать. На основе имеющейся модели легко и просто сформировать запрос к обучению.

Во время аттестации персонала модель компетенций служит основой для выработки критериев оценки персонала (рис. 27).

Таблица 8. Универсальная модель управленческих компетенций

№	Компетенция	Характеристика
1.	Лидерство	Мотивирует и наделяет других полномочиями для достижения целей организации. Организует работу команды, формулирует ясные и четкие цели, распределяет задачи, учитывая возможности и способности каждого
2.	Анализ и решение проблем	Анализирует проблемы и выделяет составляющие их элементы. Делает систематизированные и логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации
3.	Планирование и организованность	Организует и планирует мероприятия, деятельность и ресурсы. Определяет программу действий, графики и контролирует результаты
4.	Решительность	Демонстрирует готовность принимать решения, проявляет инициативу и стимулирует начинания. Показывает способность брать инициативу на себя и принимать ответственность за решения перед лицом трудных или неясных обстоятельств
5.	Устойчивость	Продолжает эффективно работать в условиях стресса или под давлением. Сохраняет спокойствие и контроль над собой в ситуациях неудач
6.	Личная мотивация	Настроен на упорную работу по достижению целей. Демонстрирует энтузиазм и стремление к развитию карьеры
7.	Устная коммуникация и построение отношений	Говорит ясно, четко и аргументированно, с учетом особенностей собеседников как при общении с отдельными людьми, так и выступая перед аудиторией или в группе. При общении с людьми учитывает их особенности и проявляет уважение. Успешно включается в работу команд и эффективно взаимодействует, устанавливает и развивает контакты с партнерами
8.	Гибкость	Успешно адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям, новым обстоятельствам

Основными достоинствами компетентностного подхода, используемого в управлении человеческими ресурсами, являются:

- 1) взаимосвязь стратегических задач компании и требований к персоналу;
- 2) сотрудники компании имеют четкое представление о предъявляемых к ним требованиях;
- 3) руководитель получает критерии для оценки подчиненных;
- 4) появляется инструмент для аудита наличного персонала и оценки того, может ли существующий персонал выполнить стоящие перед организацией задачи;
- 5) облегчается процедура найма персонала: появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями;
- 6) повышается объективность оценки и аттестации персонала;
- 7) облегчается формирование программы обучения и повышения квалификации персонала.



Рис. 27. Составляющие компетенций работника

Определив будущие количественные и качественные потребности организации в новых сотрудниках, разработав профиль компетенций (требований) к должностям, кадровая служба должна разработать и реализовать программу мероприятий по привлечению кандидатов на вакантные позиции, рассчитать бюджет на рекрутинг, провести отбор и оценку кандидатов.

Привлечение и отбор среди кандидатов на вакантные позиции – это процесс создания базы данных работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться за счет как *внутренних ресурсов организации*, так и *внешних источников*. Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

При *внутреннем* отборе рассматривают подходящих кандидатов:

- из числа уже работающих сотрудников на основании их формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
- из состава кадрового резерва организации;
- через привлечение работников организации к конкурсу на замещение вакантных должностей путем информирования об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе.

Внутренний конкурс — вполне возможная вещь. Если в компании не существует четкой системы планирования карьеры, то внутренний конкурс на вакантную должность – хороший карьерный шанс для своих сотрудников и возможность для службы персонала разглядеть таланты. В этих целях, например, можно использовать корпоративный сайт (внутренний), информационные доски, корпоративную газету – любые корпоративные средства коммуникации.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, перевод, перемещение, совместительство.

Следует иметь в виду, что *перевод на другую работу* в той же организации по инициативе работодателя (т. е. изменение трудовой функции или условий трудового договора) допускается только *с письменного согласия работника*. В случае производственной необходимости работодатель имеет право переводить сотрудника на *срок до одного месяца* на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выпол-

няемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. С письменного согласия работник может быть переведен на работу, требующую более низкой квалификации. Основным документом при оформлении перевода является *дополнительное соглашение к трудовому договору*.

Перемещение на другое рабочее место или в другое структурное подразделение может быть осуществлено работодателем без согласия работника (согласно ч. 3 ст. 72 ТК РФ), если такое перемещение не является переводом на другую постоянную работу и не изменяет содержание трудового договора, его существенных условий (в том числе трудовой функции). Перемещение работника оформляется только приказом (распоряжением) работодателя, с которым работник должен быть своевременно ознакомлен под роспись.

Совмещение должностей (совместительство) – это выполнение работником наряду со своей основной работой, указанной в трудовом договоре, дополнительной работы по другой, вакантной должности в одной и той же организации и в одно и то же рабочее время. Совмещение должностей возможно на постоянной или временной основе, если в штатном расписании имеется вакансия. Оно относится к трудовой функции, а значит, требуется оформление дополнительного соглашения. Размер доплаты устанавливается по договоренности между работодателем и работником.

Привлечение *внешних рынков труда* зачастую неизбежно, поскольку любой организации рано или поздно требуется «свежее дыхание». Возможными источниками внешнего подбора сотрудников являются:

- рекрутинговые агентства;
- службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий;
- школы, гимназии, колледжи;
- высшие и средние специальные учебные заведения;
- личные знакомства (контакты);
- работники, уже работающие в организации;
- самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу;
- переманивание лучших работников из других организаций – *хедхантинг* (от англ. *headhunting* — охота за головами);
- прямой поиск кандидатов на позицию топ-менеджера, а также редких специалистов из числа успешно работающих в настоящее время.

В конце XX в. условиях дефицита квалифицированной рабочей силы появилась новая функция в кадровом менеджменте – *маркетинг персонала*. Это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Среди основных функций маркетинга персонала можно выделить:

- 1) изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- 2) исследование внешней и внутренней среды организации;
- 3) исследование рынка труда;
- 4) формирование имиджа организации как работодателя;
- 5) поиск и привлечение кандидатов на вакантные позиции организации.

Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются различные источники, в том числе:

1. Учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях.
2. Аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций).

3. Информационные сообщения служб занятости (бирж труда).
4. Специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом.
5. Выставки, конференции, семинары.
6. Рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов.
7. Презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями «дней открытых дверей».
8. Система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам.

Важные направления изучения рынка труда:

- структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная;
- мобильность рабочей силы;
- источники покрытия потребности в персонале;
- пути покрытия потребности в персонале;
- поведение конкурентов на рынке труда;
- стоимость рабочей силы.

Таким образом, сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

1. Установление источников покрытия потребности.
2. Определение путей привлечения персонала.
3. Анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат привлечения персонала.
4. Выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

В основе успешного отбора персонала в организации лежит рациональное совмещение внутренних и внешних источников отбора на вакантные должности (табл. 9).

Проведя организационную работу по привлечению кандидатов, кадровая служба начинает осуществлять мероприятия по диагностике и отбору кандидатов.

Отбор работников — это серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из общего числа претендентов наиболее подходящего работника для вакантной позиции с учетом его профессиональных и личностных компетенций.

Поэтому для эффективного включения системы отбора работников в процесс управления организацией должен быть выполнен ряд условий:

- поиск и отбор сотрудников не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы, необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и — что не менее важно — то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки;
- необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность;
- ориентация не на прошлый опыт кандидата, а на его потенциал из видения будущего развития компании.

Таблица 9. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста 2. Повышение лояльности и степени привязанности персонала к организации и стимулирование его к большей отдаче в работе 3. Улучшение социально-психологического климата в организации 4. Сокращение затрат на наем 5. Претендентов на должность хорошо знают в организации, и претендент на должность знает данную организацию 6. Формирование у личности требуемых качеств для занятия новой должности 7. Сведение к минимуму ошибки при отборе за счет знания работника, его опыта и деловых качеств, следовательно, его соответствие предполагаемой должности 8. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации 9. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала 10. Ограничение текучести кадров 11. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограничение возможности для выбора кадров 2. Возможность напряженности и соперничества в коллективе 3. Появление панибратства при решении деловых вопросов 4. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах 5. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
Внешние источники привлечения персонала	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Более широкие возможности выбора 2. Появление новых импульсов для развития организации 3. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах 4. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Более высокие затраты на привлечение кадров 2. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров 3. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих сотрудников 4. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока 5. Плохое знание организации 6. Нового работника плохо знают в организации 7. Длительный период адаптации 8. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации

Отбор среди кандидатов на вакантную позицию можно условно разделить на первичный и вторичный этапы (рис. 28).

Первичный этап включает следующие мероприятия:

- анализ резюме;
- корпоративное анкетирование;
- телефонные переговоры;
- изучение документов, рекомендаций, представленных кандидатом в кадровую службу.

На *вторичном этапе* отбора используются такие технологии, как:

- тестирование для диагностики профессиональных способностей, личностных качеств и мотиваций кандидата;
- собеседование;
- ассесмент-центр;
- практические задания, кейсы, эссе.

В последнее время при подборе персонала кадровые службы российских организаций стали активно использовать *различные тесты, опросники*. Так, при использовании опросника ММРІ⁹ получают информацию об индивидуально-психологических особенностях человека, свойствах личности. При этом следует иметь в виду, что результаты таких опросов не дают объективной информации о том, как сотрудник будет действовать при решении профессиональных задач.

В российских организациях сегодня наиболее практикуемым методом отбора претендентов на вакантное место считается *собеседование*, представляющее собой интервью, обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности. В современном кадровом менеджменте типология собеседований разнообразна: биографическое собеседование, ситуационное, структурированное, провокационное, групповое, поведенческое и др.

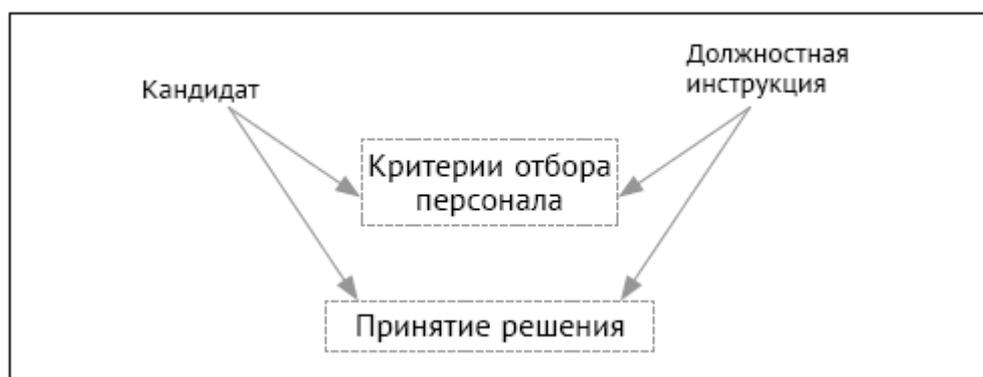


Рис. 28. Схема отбора персонала

⁹ ММРІ: мультифакторный личностный опросник, разработанный в Миннесотском университете, США. Включает 550 утверждений от первого лица, касающихся самочувствия обследуемого, его отношений с окружающими, наличия невротической, психотической и психопатической симптоматики и др.

Например, в *биографическом интервью* основное внимание уделяется изучению прошлого опыта кандидата; в *структурированном интервью* вопросы задают по заранее составленному списку (сценарию) для оценки компетенций.

Поведенческое интервью позволяет спрогнозировать основную линию поведения человека в будущем.

Приведем пример основных вопросов интервью.

- Почему вы ищете работу?
- Чем вы можете быть полезны нашей организации?
- Каковы ваши сильные профессиональные стороны?
- Каковы ваши слабые стороны?
- Каковы ваши интересы вне работы?
- В чем состояла самая серьезная критика в ваш адрес?
- Что в работе вам приносит удовлетворение?
- На какую зарплату вы рассчитываете?
- Назовите ваши крупные достижения.
- Как вы повышаете свой профессиональный уровень?
- Чего вы хотели бы достичь в своей карьере?

В последнее время популярной стала *провокационная, или стрессовая*, форма интервью, направленная на выявление стрессоустойчивости кандидата.

Например, могут быть заданы такие неприятные вопросы:

- С какими трудностями сталкивались на прежнем месте работы?
- Почему проработали так мало в данной фирме?
- Почему столько раз меняли работу?
- Почему так долго работали на этом месте?
- При каких обстоятельствах вы могли бы пойти на обман?

В основе таких бесед сознательное провоцирование человека на необдуманные действия и при этом наблюдение за его реакцией, умением управлять эмоциями в условиях искусственно созданного стресса. Применение при профотборе данного метода – трудная задача, решение которой находится порой на грани деловой этики, требуя от менеджеров по персоналу опыта, такта, выдержки.

Широкое распространение в крупных компаниях получили *групповые интервью*, во время которых представитель организации проводит собеседование одновременно с несколькими кандидатами. Особенностью данного вида собеседования является то, что у интервьюера есть возможность одновременно оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях конкурентной борьбы. При этом повышается вероятность обратить более пристальное внимание на самого коммуникабельного кандидата и есть риск не заметить скромного гения. Групповое интервью оптимально для отбора кандидатов на должность, где требуется умение раскованно и свободно общаться, например на должность менеджера по продажам или связям с общественностью.

Практикуются также методы «собрание», когда несколько интервьюеров проводят собеседование с несколькими кандидатами; «приемная комиссия», когда несколько представителей организации собираются вместе для беседы с одним кандидатом. Участие нескольких интервьюеров повышает объективность оценки и качество самого собеседования, но создает дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации за счет отвлечения нескольких сотрудников, среди которых чаще всего руководители организации или подразделений, от текущей работы.

Как показывает практика, значительную проблему при собеседованиях создает естественное желание соискателей произвести в ходе интервью наилучшее впечатление и как следствие возможное искажение информации. Другая распространенная проблема основывается на влиянии личных, субъективных пристрастий интервьюеров при принятии кадровых решений, а не на объективных факторах и данных о кандидате. Поэтому наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало элементы *всех* видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

В процессе собеседования по отбору персонала можно выделить следующие стадии:

- подготовки,
- создания атмосферы доверия,
- обмена информацией (основная часть),
- заключения,
- оценки.

Ниже приводятся 15 наиболее частых ошибок на собеседованиях у работодателя:

1. *Опоздание.* Приезжайте на 10–15 минут раньше назначенного времени. Предварительно уточните маршрут и порядок входа в здание, этаж, номер офиса и т. д. В крайнем случае, попав в пробку, обязательно позвоните и объясните ситуацию.

2. *Неподходящая одежда и внешний вид.* Первое впечатление о кандидате создается в первые 15 секунд. Одевайтесь более консервативно, чем обычно, в темные тона, чисто и аккуратно. Не забудьте про прическу, зубы, ногти и дезодорант. Поэтому вы и приходите на 15 минут раньше, чтобы зайти в туалет и посмотреть на себя в зеркало. Даже если вы знаете, что здесь дресс-код позволяет носить джинсы, не позволяйте себе этого. Минимум обнаженного тела, голых животов; ничего особо модного, даже если вам всего 20.

3. *Жевание, курение, похмельный синдром.* Без комментариев.

4. *Не отключить мобильный телефон.* Это демонстрация своей деловитости в самый неподходящий момент. Говорить о своей нынешней работе (или о личных делах) во время трудоустройства на новую работу – верх неуважения к интервьюеру. Отключите мобильник еще до того, как войти в кабинет, а не во время звонка!

5. *Зажатость и стеснительность.* Конечно, вы нервничаете. Но все-таки вы можете улыбаться? А держать зрительный контакт? Излучайте энтузиазм – это то, что хотят видеть все интервьюеры. Собеседование при приеме на работу не время для ложной скромности. Хвалите себя и вспоминайте свои подвиги. Это ваш первый и, возможно, единственный шанс.

6. *Незнание компании-работодателя.* Собеседование не время для ваших вопросов типа «расскажите мне о вашей компании», «чем вы занимаетесь?» и т. п. Вы должны прийти уже подготовленным: знать историю компании, ее продукты и услуги, конкурентов, имена руководителей, последние новости рынка...

7. *Незнание своих сильных (и слабых) качеств.* Ответы типа «не могу сам себя хвалить» или «об этом лучше спросить у других» не годятся. Интервьюер не пойдет сейчас опрашивать ваших друзей и начальников. Он, возможно, сделает это позже, если вы ему сейчас понравитесь. Но пока у него есть только вы. И вы сами должны будете себя оценивать и хвалить. Вы же себя знаете лучше всех.

8. *Неподготовленность к интервью.* Следует знать вопросы, которые обычно задают на собеседованиях. Подготовьте на них толковые ответы с примерами из практики. Потренируйтесь с другом или родителями. Пусть они выступят в роли интервьюера. Практикуйтесь.

Подготовьте краткую речь о себе и помните ее наизусть. Объясните работодателю, почему вы лучший выбор для компании. Все работодатели хотят знать это, помогите им сами.

9. *Многословие.* Говорить не по теме, прерывать собеседника и отвечать на простой вопрос в течение 15 минут – все это раздражает интервьюера. Если бы вы репетировали – вы бы этого избежали. Отвечайте по существу, коротко и с примерами. Принцип такой: сиди спокойно, внимательно слушай, вдумчиво отвечай. Не стоит также бравировать знакомствами с высокопоставленными лицами и упоминать много важных имен.

10. *Завышенное самомнение и высокомерие.* Вас отбирают на работу и вы не супер-звезда? Тогда не торопитесь считать себя уже принятым и выдвигать свои условия. Требования к кандидату и описание вакансии – вот чем руководствуется менеджер по персоналу, беседуя с вами. Его задача понять, насколько вы подходите компании. А ваша задача – показать, насколько вы всему этому соответствуете, чем вы можете быть полезны компании, а не наоборот. И ничего больше при первой встрече. Сейчас не вы выбираете, вас выбирают. Это они вас пригласили на собеседование, а не вы их. Продайте себя, а потом уже говорите о своих пожеланиях. Или откажитесь, если вам не понравилась компания. Не говорите о других вариантах работы, что вы сейчас рассматриваете. Не хвалитесь, что вы якобы нарасхват. Никогда не выдвигайте каких-либо требований во время первого собеседования, до того пока вам не сделали предложение о принятии на работу. Вначале продайте себя в принципе, потом торгуйтесь о цене.

11. *Не задавать вопросы или задавать их слишком много.* У вас должно быть заготовлено несколько вопросов о компании и должности. 3–4 умных вопроса, уточняющих круг обязанностей, задачи, планы, подчиненность и т. п. Этого вполне достаточно для первого раза. Собеседование – это диалог, а не допрос. Но не донимайте вопросами о деталях и подробностях...

12. *Не критикуйте бывших руководителей.* И даже конкурентов. Вы же не хотите выглядеть, как жалобщик и ябеда? Собеседование не место для мести. Интервьюер будет слушать и понимать, что придет время и вы так же язвительно будете говорить и об их компании. Ваша критика отразится на вас, а не на тех, кого вы критикуете. Даже если кто-то несправедливо с вами поступил или вы возненавидели своего бывшего начальника – не обливайте его грязью. Интервьюер же не знает всех обстоятельств дела...

13. *Спрашивать о зарплате и соцпакете слишком рано.* Подождите, возможно, собеседник сам затронет эту тему и вам не надо будет ее инициировать. Это следует сделать очень вежливо и в самом конце интервью. И только если вы поняли, что ваша кандидатура в принципе не отвергнута.

14. *Ложь.* Соврать и приукрасить очень заманчиво, но это не работает. Во-первых, все тайное станет явным. Во-вторых, испытательный срок в любом случае покажет ваши истинные качества. Здесь не все средства хороши. Часто честность – лучшее решение. Марк Твен говорил: «Если вы говорите правду, вы не должны ничего помнить». Они уличат вас позже.

15. *Забыть об обратной связи.* Уходя, поинтересуйтесь и договоритесь о дальнейших взаимных действиях. Придя домой, напишите электронное письмо, выразите признательность за уделенное время и приятную беседу, выразите надежду на благоприятный исход, сообщите какие-либо факты, о которых забыли или не успели сообщить во время собеседования. Позвоните через несколько дней сами, узнайте результат.

В последнее время все большую популярность в российских организациях приобретают всевозможные виды тестирования, пробных заданий, деловых игр, подготовки эссе, кейсов. Методика *кейс-интервью* основана на построении определенных ситуаций и предложении кандидату описать модель своего поведения или решения данной задачи-ситуации.

Например, вопросы для кандидатов на вакантную позицию «маркетолог» могут быть сформулированы следующим образом:

1. Как вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?
2. Продайте мне... (например, предлагается ручка, блокнот, часы и пр.).
3. Каким образом вы можете получить обратную связь от клиента?
4. Обозначьте схему расчета емкости рынка по такому-то товару в таком-то регионе, определите целевую группу для товара.
5. Клиент раздражен и требует руководителя. Ваши действия?
6. С чего вы начнете работу в этой должности?
7. Каким образом вы попытаетесь получить скидку для нашей фирмы у компании-провайдера?

Примерное построение кейсов представлено в разделе «Практикум». Кейсы дают возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности, ценности и модели поведения. Кейс-интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

С конца 90-х гг. XX в. в российских организациях внедряется новая практика оценки деловых и личностных качеств, как правило, управленческого персонала, получившая название *ассесмент-центр*. Специалисты считают, что при умелом проведении ассесмент-центра достоверность его результатов достигает 98 %¹⁰. На Западе первые лица компаний обязательно проходят ассесмент-центр при приеме на работу, а затем не менее одного-двух раз в год.

В мировой практике сложилось так, что словосочетание Assessment Center (центр оценки) является названием комплексной процедуры оценки компетенции сотрудника, состоящей из разных методов оценки: упражнений, построенных на основе рабочих ситуаций, тестов и опросников, специально разработанных для использования в профессиональной сфере.

Интересно, что появление ассесмент-центра как метода можно отнести еще к 1942 г., когда отборочная комиссия Военного министерства Великобритании (War Office Selection Boards – WOSB) применила его, столкнувшись с необходимостью срочного повышения качества отбора офицеров в действующую армию¹¹. Это было связано с тем, что старая система отбора утратила эффективность. В результате введения новой процедуры, включающей групповые упражнения, объективные отборочные тесты и специальные интервью, которые проводили три интервьюера, удалось повысить качество отбора офицеров. Благодаря этому успеху новая система была принята во всей армии.

В США первые работы в этой области были проведены офисом стратегических исследований (Office of Strategic Studies), который пользовался этим методом при формировании штата ЦРУ. Но уже в 1956 г. *American Telephone & Telegraph Company (AT&T)* осуществила исследование по оценке потенциала большого количества сотрудников компании на основе Assessment Center. В 1960-е гг. многие американские корпорации (например, *IBM*, «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс») стали применять эту процедуру.

В последние годы происходит рост использования ассесмент-центра во всем мире, несмотря на затраты, связанные с его организацией и проведением. Считается, что ассесмент-центр лучше других методов помогает компаниям оценивать своих кандидатов при найме, при оценке текущей деятельности менеджеров, он также используется как эффектив-

¹⁰ См.: Батурина О. Индивидуальная оценка топ-менеджеров//Кадровый менеджмент. 2005. № 4. С. 12.

¹¹ См.: Вудраф Ч. Центры развития и оценки: пер. с англ. М.: НИРО, 2005. С. 8.

ный инструмент обучения работников и одновременно как способ развития определенных управленческих навыков у руководителей всех уровней¹².

Использование технологии ассесмент-центра позволяет решать следующие задачи:

- формулирование должностных обязанностей и требований к кандидату;
- оценка соответствия кандидата требованиям позиции;
- получение наиболее полной информации о компетенциях кандидатов или оцениваемых сотрудников;
- оценка соответствия этих компетенций конкретной должности в организации;
- оценка совместимости сотрудников;
- оценка готовности сотрудника к продвижению на новую должность;
- способность рационально планировать свою работу и т. д.

Перечислим основные методы, применяемые ассесмент-центром, и раскроем их содержание:

- *Биографические данные.* Это информация о кандидате, собранная из резюме, рекомендаций, дипломов, квалификационных свидетельств и анкет. Безусловно, данная информация важна, но она не содержит «подтвержденных» свидетельств его компетентности.

- *Интервью.* Цель – получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных особенностях.

- *Тесты способностей.* Современные тесты способностей ставят кандидата в условия, когда ему приходится решать элементы типовых задач предстоящей работы в реальном масштабе времени. Тесты должны быть стандартизированы в соответствии с жесткими международными правилами.

- *In-tray exercises* представляют собой стандартизированные упражнения, взятые из жизни компании. Перед участником стоит задача индивидуально проанализировать ситуацию в компании по имеющимся документам и принять решение.

- *Организационно-управленческие игры.* Моделирование управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития организации или отдельных ее частей.

- *Личностные опросники.* Очень точный показатель компетенций, если это профессиональный личностный опросник. К данным методам применимы те же ограничения, что и по отношению к тестам (табл. 10).

Итогом отбора кандидата на вакантную должность является принятие решения о найме. В подготовке и принятии данного решения принимают участие как менеджеры по персоналу, так и линейные руководители, работники службы кадровой безопасности, но решающее слово, как правило, остается за руководителем компании. При этом важно меть в виду, что отбор среди кандидатов не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления человеческими ресурсами, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом. Основной принцип подбора и расстановки сотрудников: «Нужный человек, в нужное время, на нужном месте, за нужные деньги».

Адаптация новых сотрудников. Понятие *адаптация* пришло в менеджмент из биологической науки. Как известно, все живые организмы, попадая в новую среду, переживают период приспособления, привыкания. Новая среда может принять новичка, а может его отвергнуть. Таким образом, адаптация – это сложный двусторонний процесс, в котором

¹² См.: Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм//Кадры предприятия. 2003. № 9. С.25.

новичок приспосабливается к условиям изменяющейся среды, а среда, в свою очередь, привыкает к новичку.

Таблица 10. Примерная программа ассесмент-центра

Инструмент оценки	Оцениваемые качества
1. Самопрезентация участников	Умение выступать Стрессоустойчивость
2. Деловая игра «Финансовая система»	Лидерские качества Аналитические способности Умение работать в команде
3. Тест «Самооценка по шкалам»	Жизненные приоритеты Адекватность самооценки Психологическое благополучие человека
4. Деловая игра «Неформализованная дискуссия»	Умение убеждать Лидерские качества Навыки работать в команде
5. Тест на смысловое восприятие и запоминание экономической информации	
6. Интеллектуальный структурный тест: оценка развития интеллекта (логика, анализ, синтез, способность к умозаключениям)	
7. Тест рисуночной ассоциации: модели поведения в ситуациях конфликта	
8. Перекрестная социометрическая оценка с передачей компьютерной программы: получение комплексного профиля деловых и личностных качеств (10–15 качеств)	
9. Деловая игра «Аукцион»: способность к анализу, прогнозированию и планированию, коммерческое чутье (умение видеть выгоду), обучаемость, самокритичность, стрессоустойчивость	
10. Деловая игра «Торговая сделка»: коммерческие способности, умения и навыки ведения переговоров, навыки работать в команде	
11. Упражнение «Передача информации»: способности к исходящей письменной коммуникации	

Но в российских компаниях все еще живут два основных стереотипа: первый – ничего специально делать не надо, потому что «нормальный» работник сам приживется; второй – что адаптацию «проконтролирует» работник кадровой службы или линейный руководитель. В случае если не получится, то «незаменимых нет, найдем нового». Справедливо говорят: «Нанимаются в фирму, а уходят от менеджеров». К сожалению, пока большинство отделов

по работе с человеческими ресурсами отечественных предприятий сильно «перекошены» именно в сторону подбора. Однако важная и ответственная кадровая функция, связанная с испытательным сроком и адаптацией новых сотрудников, пускается на самотек, сводя на нет дорогостоящие результаты поиска и подбора.

В управленческой науке в настоящее время существует множество определений понятия адаптации. *Адаптация* — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной «вработываемости» сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, это процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Несмотря на разнообразие формулировок, главное то, что их авторы сходятся во мнении, что под *трудоустройственной адаптацией* следует понимать управленческий процесс введения новых работников в курс их новых задач на новом месте работы в новом трудовом коллективе.

Сегодня, как никогда, адаптация приобретает ключевое значение в менеджменте. В современных условиях «войны за таланты» важным становится не просто найти компетентных сотрудников, а удержать их в организации, добившись при этом результативной деятельности, лояльности и ответственности.

Итак, к основным целям адаптации можно отнести:

- уменьшение стартовых издержек, так как, пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Правовой основой адаптационного периода является Трудовой кодекс РФ (ТК РФ), устанавливающий испытания в процессе заключения трудового договора при приеме на работу. Испытание при приеме на работу – это проверка соответствия работника поручаемой работе, допускаемая трудовым законодательством и устанавливаемая по соглашению сторон трудового договора. В ст. 57 ТК РФ, раскрывающей содержание трудового договора, говорится о его обязательных и дополнительных условиях. Дополнительные условия называются так потому, что они не являются обязательными, а могут включаться в трудовой договор только по соглашению его сторон, т. е. соглашение об испытании является одним из дополнительных условий трудового договора и может быть включено в него лишь по воле обеих его сторон. В случае когда в трудовом договоре отсутствует дополнительное условие об испытании, трудовой договор считается заключенным без испытания.

Испытание работнику всегда устанавливается на определенный срок, который не может быть продлен. Например, трудовым договором не может устанавливаться более длительный срок испытания по сравнению с тем, который установлен ТК РФ либо иным федеральным законом. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе. Как правило, испытательный срок не может превышать трех месяцев. Вместе с тем для некоторых случаев заключения трудового договора установлена иная продолжительность испытания. Так согласно ст. 70 ТК РФ при заключении срочного трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель. Более продолжительный срок испытания установлен для руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных струк-

турных подразделений организаций. Для указанных лиц испытание не может превышать шести месяцев.

Если установленный срок испытания истек, а работник продолжает работать, то он считается выдержавшим испытание.

В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, коллективного договора, локальных нормативных актов, действующих у данного работодателя. Следовательно, работник имеет право на получение заработной платы в полном размере, а установление ему пониженной зарплаты на период испытательного срока неправомерно.

В свою очередь работодатель обладает всем объемом предоставленных ему прав; в частности, он может требовать от испытуемого работника исполнения всех обязательств, предусмотренных трудовым договором, например, может привлечь к дисциплинарной и материальной ответственности.

Согласно ст. 72 ТК РФ испытание при приеме на работу не устанавливается:

- для лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности;
- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;
- лиц, окончивших имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

К сожалению, ни порядок проведения испытания, ни форма определения его результатов не установлены на законодательном уровне. Выводы об итогах испытательного срока работодатель формирует на основании собственной оценки соответствия работника порученной работе.

Для объективности оценки работы, выполненной работником в период испытания, работодателю целесообразно утверждать план (программу) прохождения испытательного срока, в который должны быть включены специальные задания, позволяющие в рамках должностных обязанностей продемонстрировать работнику свои профессиональные навыки и способности. В случае неудачи работника у работодателя будут доказательства его несоответствия поручаемой работе. Следовательно, упрощается обоснование неудовлетворительности результатов испытания.

Если работник прошел испытание успешно, то окончание испытания согласно закону не требует какого-либо дополнительного оформления.

В случае если работодателя не удовлетворяют результаты, которые работник показал в период испытания, работодатель может до истечения срока испытания расторгнуть с ним трудовой договор на основании ч. 1 ст. 71 ТК РФ. Работодатель не позднее чем за три дня должен предупредить работника о своем решении прекратить с ним трудовые отношения. Причем уведомление о расторжении трудового договора должно быть обязательно в письменной форме и содержать информацию о причинах, послуживших основанием для признания работника не выдержавшим испытание.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.